

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR  
© ÉMILIE YERGEAU

LE COACHING RATIONNEL COMME OUTIL DE DÉVELOPPEMENT DE LA  
RÉSILIENCE CHEZ LES GESTIONNAIRES : UNE ÉTUDE DE CAS MULTIPLE

SEPTEMBRE 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DÉVELOPPEMENT D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION COGNITIF RÉALISTE  
PAR UNE DÉMARCHE DE COACHING RATIONNEL ET SES EFFETS SUR LE  
PROCESSUS DE LA RÉSILIENCE DE GESTIONNAIRES : UNE ÉTUDE DE CAS  
MULTIPLE

PAR  
ÉMILIE YERGEAU

Philippe Longpré, co-directeur de recherche

Université de Sherbrooke

Pasquale Roberge, co-directrice de recherche

Université de Sherbrooke

Marie Malo, membre du jury

Université de Sherbrooke

Nicole Chiasson, membre du jury

Université de Sherbrooke

## **Sommaire**

**Problématique :** L'intérêt pour la résilience individuelle dans les organisations, et surtout son développement préventif, est récent et influencé par le courant de la psychologie positive initié par Seligman au début des années 2000. Bien que de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la résilience des individus en milieu de travail, les connaissances sur le développement de celle-ci demeurent modestes (Vanhove, Herian, Perez, Harms, & Lester, 2015). Toutefois, les interventions individuelles visant à renforcer les facteurs de protection reconnus comme permettant à l'individu d'être résilient seraient prometteuses (p.ex. Grant, Curtayne, & Burton, 2009; Sherlock-Storey, Moss, & Timson, 2013; Sood, Prasad, Schroeder, & Varkey, 2011). De fait, le coaching a gagné, au cours des deux dernières décennies, une place importante dans les organisations comme intervention privilégiée pour accompagner les gestionnaires dans leur développement professionnel (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009). Nonobstant sa popularité grandissante, les appuis scientifiques permettant de comprendre les fondements du succès de cette intervention sont peu nombreux (Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014).

**Objectif :** Le présent projet vise à documenter les effets d'une démarche de coaching brève de nature rationnelle (Ellis, 1994) et axée sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste en guise de facteur de protection contribuant à la résilience individuelle.

**Méthodologie :** La population d'intérêt du présent projet est constituée de gestionnaires de premier niveau d'une même organisation. Dans le cadre de cette étude de cas

multiple, cinq participants ont pris part à une démarche de coaching de cinq rencontres et ont participé à deux collectes de données. L'entrevue semi-dirigée est l'outil de collecte de données principal du présent projet. Le matériel recueilli a fait l'objet d'une analyse thématique principalement déductive, s'inspirant de la méthode proposée par Miles et Huberman (2003), à partir de la retranscription verbatim des entretiens semi-dirigés. D'autres sources de données ont permis de contextualiser les résultats de l'analyse, soit un questionnaire socio-démographique, un test psychométrique ainsi que le journal de bord tenu par la chercheuse à la suite des rencontres de coaching.

**Résultats :** Il appert que la démarche de coaching a eu un effet significatif sur l'intégration du modèle proposé aux participants, leur permettant ainsi d'explorer leur discours intérieur et de le confronter et ce, dans l'optique d'avoir un discours intérieur réaliste utile. L'exploration du processus d'évaluation cognitif et le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste semblent avoir un effet bénéfique sur le processus de résilience des individus coachés lorsque ceux-ci sont confrontés à des stressseurs quotidiens.

**Conclusion :** Bien que d'autres études soient nécessaires afin d'approfondir le lien entre cette méthode d'intervention et ses effets sur le processus d'évaluation cognitif des participants et leur processus de résilience, le présent projet a permis de mettre en lumière qu'il s'agit d'une piste d'intervention prometteuse. Un facteur de protection cognitif en plus d'une méthode d'intervention éprouvée pourraient permettre d'obtenir des résultats de manière efficace et d'agir à titre de prévention pour de futurs stressseurs.

**Mots-clés :** résilience, coaching de gestion, coaching rationnel, questionnaires, étude de cas multiple

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Table des matières .....	v
Liste des figures .....	vii
Remerciements .....	viii
Introduction .....	1
Contexte théorique .....	10
La résilience .....	11
Le développement de la résilience en milieu de travail .....	24
Le coaching .....	28
Pertinence de s'intéresser aux cognitions.....	46
Durée de l'intervention et population d'intérêt .....	50
Objectif de la recherche.....	52
Méthode.....	53
Devis de recherche .....	54
Participants.....	55
Instruments de cueillette de données.....	59
Intervention .....	64
Déroulement de l'étude .....	67
Analyse des données .....	68
Considérations éthiques.....	72
Résultats .....	75
Aperçu global des résultats .....	76
Description de l'échantillon .....	77
Analyses intracas.....	80
Participant 1 .....	80
Participant 2.....	86
Participant 3 .....	95
Participant 7.....	102

Participant 8.....	110
Analyse intercas .....	117
Déroulement de l'étude .....	118
La résilience.....	122
Le processus d'évaluation cognitif (PEC).....	123
L'intervention (la démarche de coaching).....	126
Scores au CD-RISC 25 .....	132
Discussion .....	133
Principaux résultats .....	135
Forces et limites.....	158
Pistes de recherches futures.....	162
Retombées pratiques.....	168
Conclusion.....	172
Références.....	176
Appendice A. Concepts clés répertoriées par O'Dougherty Wright et al. (2013) .....	193
Appendice B. Résultats de l'étude de Lee et al. (2013) .....	195
Appendice C. Liste de croyances irrationnelles (Ellis & Harper, 1975).....	197
Appendice D Protocole d'entente entre Émilie Yergeau et le directeur du Développement et santé organisationnelle de l'Université de Sherbrooke.....	199
Appendice E. Courriel de recrutement.....	202
Appendice F Canevas d'entretien téléphonique.....	204
Appendice G. Questionnaire socio-démographique et sur la situation professionnelle .....	206
Appendice H Canevas d'entrevue semi-structurée préintervention.....	208
Appendice I. Canevas d'entrevue semi-structurée postintervention.....	211
Appendice J. Formulaire d'information et de consentement .....	215
Appendice K. Protocole d'intervention synthèse.....	220
Appendice L. Arborescence de codes pour l'analyse thématique.....	222

## Liste des figures

### Figure

1	Modèle de la résilience de Richardson (2002) .....	17
2	Modèle ABC d'Ellis (1994) .....	42
3	Modèle ABCDE d'Ellis (1994).....	43

## **Remerciements**

Je souhaite débiter ces remerciements en soulignant chaleureusement la contribution de mes deux co-directeurs, sans qui le document que je vous présente n'aurait jamais vu le jour.

Pasquale, merci d'avoir accepté de me suivre dans le choix d'un sujet qui me tenait à cœur, même si cela impliquait de délaissier nos plans initiaux. Merci pour ta présence constante qui a été un phare dans le projet du début à la fin. Ta rigueur, ton sens de la répartie et ta bienveillance ont contribué à mener à terme cette thèse et à en faire un projet de qualité dont je suis fier.

Philippe, merci pour ton appui incontestable à la réalisation de ce projet. Tu m'as permis de croire en moi dans un moment où la flamme était presque éteinte et pour cela, je t'en serai toujours reconnaissante. Je te dois aussi la découverte d'une méthode d'intervention qui m'a réellement fait vibrer et qui contribuera à mon propre bien-être, en plus de ma pratique professionnelle. Merci pour ta patience en supervision, ton sarcasme, et surtout d'avoir contribué à me faire grandir par ta capacité à m'attribuer le mérite de nos bons coups.

Je ne peux passer sous silence la contribution de François Courcy dans mon parcours universitaire, qui a suscité ma curiosité et cultivé mon intérêt pour la psychologie organisationnelle. Sans ton œil averti et ton accompagnement, je ne serais sans doute



pas où je suis aujourd'hui. Merci de cette ouverture sur le domaine qu'est la psychologie organisationnelle et d'avoir cru que je pourrais y contribuer d'une façon significative.

Je tiens également à remercier tous les participants au projet de recherche. Il va sans dire que sans votre intérêt et votre participation, la présente étude n'aurait pu exister. Au-delà de cette formalité, je veux vous remercier sincèrement de m'avoir fait confiance et d'avoir fait avancer les connaissances sur le coaching rationnel et la résilience. Merci également d'avoir contribué au fait que de jeunes candidats à la profession puissent exercer dans une sphère du domaine, le coaching, qu'on attribue généralement à ceux ayant des cheveux gris.

Merci également à mon partenaire, le Service des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke, et à monsieur Luc Sauvé, d'avoir cru en mon projet et de m'avoir permis de recruter au sein de votre organisation.

Je souhaite souligner la contribution d'Isabelle Lessard, étudiante au baccalauréat en psychologie et nouvellement candidate au Ph.D. en psychologie de l'Université de Sherbrooke. Merci pour tout le travail de coulisse effectué. Tes habiletés d'intervieweuse, ta curiosité envers mon sujet de recherche en plus de ta rigueur et de tes *skills* APA ont fait toute la différence. Chacun ses talents, il faut savoir choisir ses batailles et bien s'entourer pour réussir un projet d'une telle envergure.

En parlant de bien s'entourer, je veux remercier mes collègues, mais avant tout mes précieuses amies, Marie-Joëlle Tremblay, Roxanne Gingras, Émilie Fortin et Marie-Claude Lallier-Beaudoin. Merci pour vos innombrables conversations qui ont contribué à ma persévérance. Ce défi académique n'aurait pas été le même sans votre appui et nos nombreuses séances de ventilation. Des fois, c'est en s'imaginant tout lâcher qu'on retrouve la force de continuer. Votre présence, votre support et votre empathie ont grandement contribué au maintien de ma santé mentale à travers ce processus.

À ma famille, ce petit cocon dont je suis très protectrice et qui, contre vents et marées, réussit à célébrer la beauté de la vie. Maman, mon amour pour toi est plus grand que tout ce que je pourrais écrire alors je serai brève : merci pour tout. Papa, bien que tu n'aies été présent qu'en pensée tout au long de ce parcours, j'aime m'imaginer que tu m'as tenu la main à ta manière dans ce cheminement intellectuel, ces corridors et salles de classe que tu as toi-même parcourus. Marcher dans tes traces, à ma façon, m'a permis de rester près de toi toutes ces années. Bien que j'échangerais tout ça pour quelques minutes en ta présence, la douleur de ton départ a contribué à forger la personne que je suis aujourd'hui. Personne dont tu serais fière, j'en suis certaine. Alexandre, Gabrielle, Camille et Florence, je vous aime.

Merci à Marie-Michèle qui, bien qu'elle n'ait jamais complètement saisi le sujet de cette thèse, s'est grandement améliorée au fil des années à résumer mon sujet de recherche à chaque personne qui s'aventurait à lui demander ce que je faisais dans la

vie. Merci d'avoir été une *cheerleader* et d'avoir su trouver les mots pour m'encourager. Ton positivisme et ton grand cœur m'inspirent tous les jours.

Une mention d'honneur à Chai, Latte, et Nova, d'avoir été une source de réconfort au quotidien. Latte, ton passage dans ma vie fut trop court et m'a rappelé encore une fois qu'on ne contrôle que trop peu dans la vie. Sache que des fleurs poussent maintenant dans le grand vide que tu as laissé dans mon cœur.

À tous ceux et celles qui poseront les yeux sur cette thèse, qui s'intéressent de près ou de loin à ce qui fait que l'être humain est beau, grand et fort, puissiez-vous trouver en vous cette résilience qui vous habite déjà et la cultiver avec la bienveillance que vous méritez. S'aimer et s'accepter inconditionnellement, bien que ce soit la quête de toute une vie, est sans contredit la plus belle reconnaissance que l'on puisse s'offrir.

## **Introduction**

Certaines statistiques quant au bien-être des travailleurs sont inquiétantes. Selon la plus récente étude de Statistique Canada sur le stress (2010), plus de 25 % des travailleurs interrogés se disent très stressés. Parmi ceux-ci, 62 % identifient le travail comme source principale de ce stress. Selon l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (2011), les problématiques liées à la santé psychologique constituent la première cause d'absence des employés au sein des organisations. Tandis que l'absentéisme engendre des coûts majeurs et de nombreux défis pour les organisations, le phénomène du présentéisme, soit le fait de se présenter au travail malgré des problématiques de santé physique ou mentale, est également préoccupant (Gosselin & Lauzier, 2011). Statistique Canada estime d'ailleurs que la perte de productivité liée au présentéisme est jusqu'à 7,5 fois supérieure à celle associée à l'absentéisme. Toutes problématiques confondues, les problèmes de santé mentale constituent la première cause d'invalidité au Canada (Health Canada, 2002). De plus, l'Organisation mondiale de la santé (2018) soutient que la dépression est la première cause d'invalidité au niveau mondial. Pour pallier ces problèmes grandissants, qui affectent autant l'individu que l'organisation, il est impératif que les chercheurs s'intéressent à des stratégies ainsi qu'à des interventions, permettant la prévention de problématiques associées à l'exposition à des stressseurs qui sont liées à une détérioration de la santé mentale auprès de la population active.

Le stress chronique a plusieurs effets nocifs tant sur la santé physiologique que sur les fonctions cognitives de l'individu. Lupien, McEwen, Gunnar et Heim (2009), qui ont étudié l'effet du stress à différents stades de la vie d'un être humain, soutiennent que chez l'adulte, une exposition prolongée au stress a des effets sur le cerveau. Un stress chronique crée non seulement une fragilité psychologique pouvant mener un individu en épuisement professionnel (Lazarus, Cohen, Folkman, Kanner, & Schaefer, 1980), mais il augmente également le risque d'occurrence de plusieurs problèmes de santé physique tels que les maladies coronariennes (Krantz & McCeney, 2002).

Ces problématiques liées au stress ont d'abord amené les chercheurs et praticiens à créer soit des programmes de développement de la capacité individuelle à gérer le stress occasionné par le travail, soit des programmes de prévention secondaire (Richardson & Rothstein, 2008). De fait, la prévention secondaire s'attarde à la diminution et au contrôle des symptômes qui surgissent alors que le stress se manifeste en outillant l'individu à mieux gérer le stress (Murphy & Sauter, 2003). Dans l'optique de fournir les outils nécessaires aux individus avant l'apparition d'effets négatifs liés au stress, la communauté scientifique s'est également intéressée à des stratégies de prévention dites primaires. En de tels contextes de prévention, l'objectif est d'agir avant l'apparition de symptômes liés à l'exposition aux stressseurs, en s'attaquant à la source du stress afin de la réduire ou l'éliminer complètement (Murphy & Sauter, 2003). La résilience s'est avérée être un concept d'intérêt dans ces programmes de prévention (Rutter, 2000). Tel que rapporté par Masten (2007), les programmes qui visent le développement de la

résilience auprès d'individus s'inscrivent dans des initiatives de prévention primaire puisqu'ils tentent d'équiper l'individu avec les ressources et les compétences qu'il pourra utiliser lorsqu'il sera confronté à des stressors dans de futures situations (Karoly, 2010; Masten, 2007, Meredith et al., 2011).

L'intérêt pour le développement de la résilience individuelle en milieu de travail et l'apparition d'interventions préventives s'inscrivent dans le courant de la psychologie positive qui promeut le fonctionnement optimal de l'individu (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Plutôt que de s'intéresser aux facteurs de risque menant à des troubles psychopathologiques, la psychologie positive se consacre à l'étude des caractéristiques permettant le maintien d'une santé mentale optimale (Benson, 1997; Richardson, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Les études découlant de cet intérêt pour le maintien de la santé mentale ont notamment mis en lumière l'importance de la résilience sur la santé mentale (Lee, Sudom, & Zamorski, 2013) et le bien-être (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010), ainsi que relié celle-ci à une diminution de l'absentéisme (Hystad, Eid, & Brevik, 2011). La résilience se définit comme « un processus d'adaptation aux stressors, à l'adversité, au changement et aux opportunités, qui résulte en l'identification, le renforcement et l'enrichissement des facteurs de protection, qu'ils soient personnels ou environnementaux » (Richardson, 2002, p.308)

À ce jour, la plupart des programmes visant à développer la résilience des individus dans une organisation utilisent le renforcement de facteurs de protection psychosociaux

comme stratégie (p. ex., Abbott, Klein, Hamilton, & Rosenthal, 2009; Liossis, Shochet, Millear, & Biggs, 2009) soit d'équiper les individus avec des ressources et des compétences pour prévenir les effets potentiellement négatifs liés à l'exposition au stress (Karoly, 2010; Masten, 2007). En regard de cette orientation, les chercheurs se posent plusieurs questions, notamment sur la pertinence de certains facteurs de protection qui seraient plus prometteurs (Lee et al., 2013). Mis à part l'objectif de développement sous-jacent à ces interventions ainsi que leur contenu, la modalité d'intervention choisie pour développer la résilience fait également partie des intérêts de recherche de la communauté scientifique (Vanhove et al., 2015). Actuellement, le format le plus utilisé est la formation en groupe (Robertson, Cooper, Sarkar, & Curran, 2015; Vanhove et al., 2015). Cette modalité de développement traditionnelle a permis de mettre de l'avant l'importance du développement du personnel au sein des organisations. Toutefois, certaines lacunes y sont associées, notamment la difficulté pour les participants à mettre en application les connaissances acquises durant la formation dans l'exercice de leur rôle au quotidien. Cette difficulté à faire le passage entre la théorie apprise en salle et la réalité limite le transfert des apprentissages (Ford & Weissbein, 1997; Schmidt & Bjork, 1992). À cet égard, une étude de Phillips et Phillips (2002) met en lumière que ce serait entre 60 % et 90 % des apprentissages liés à la formation qui ne sont pas transférés par l'apprenant dans son milieu de travail. De plus, les effets de la formation semblent diminuer dans le temps (Arthur, Bennett, Stanush, & McNelly, 1998). Or, le coaching serait une méthode de formation qui favoriserait le transfert des acquis, notamment parce



qu'elle encourage le coaché à mettre en pratique les apprentissages réalisés dans sa réalité (Baron & Morin, 2009).

Ayant émergé dans les années 1990, le coaching exécutif est une pratique relativement récente dans les entreprises associée au développement professionnel et à la performance des employés (Theeboom et al., 2014). Peterson et Hicks définissent le coaching comme « un processus qui permet d'équiper l'individu avec les outils, les savoirs et les opportunités nécessaires à leur développement. » [Traduction libre] (1996, p. 14). Selon Baron et Morin (2009), l'engouement pour le coaching s'explique, entre autres, par la personnalisation des apprentissages. De plus, l'encadrement individuel offert par le coach crée un espace propice à la rétroaction, soit des encouragements ciblés sur les habiletés à développer ainsi que sur la performance du coaché (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997; Tobias, 1996). Malgré l'engouement pour cette pratique, le coaching demeure un sujet de recherche encore peu documenté et suscite parfois du scepticisme quant à son efficacité (Bono et al., 2009; Bozer & Sarros, 2012). Grover et Furnham (2016) ont réalisé une revue systématique de 52 études publiées entre 2003 et 2015 sur des interventions de coaching dans le but d'investiguer l'efficacité de telles interventions. Ces auteurs se sont concentrés sur des études utilisant des méthodes d'analyses quantitatives. Leur revue de littérature met en lumière la complexité des facteurs pouvant influencer le succès de cette intervention. Par ailleurs, ils observent une grande variabilité dans les méthodes de coaching employées et dans les résultats obtenus. Ils notent également que les études comportent certaines limites

méthodologiques, notamment l'utilisation de mesures auto-rapportées, la taille des échantillons et l'absence de mesures objectives. Ainsi, Grover et Furnham (2016) soutiennent que ces résultats illustrent davantage la satisfaction de l'individu à l'égard de l'intervention, mais ils concluent que les données sont insuffisantes pour statuer sur l'efficacité des interventions de coaching. Par ailleurs, ils mettent en lumière le caractère unique des démarches de coaching, ce qui complexifie la reproduction de démarches similaires. La complexité d'isoler l'effet de chacune des composantes de cette intervention rend sa compréhension plus ardue, mais Grover et Furnham soutiennent qu'il n'en demeure pas moins important de faire preuve de rigueur dans ce domaine de recherche. D'autre part, la méta-analyse de Theeboom et al. (2014) comprenant 18 études sur l'efficacité du coaching individuel en contexte organisationnel, indique que cette méthode d'intervention serait prometteuse en raison, entre autres, de l'observation d'effets significatifs du coaching sur le développement des compétences ciblées de l'individu. En effet, Theeboom et al. (2014) ont recensé les effets du coaching sur les compétences ( $g = 0,60$ ), le bien-être ( $g = 0,46$ ), la capacité de *coping* ( $g = 0,43$ ), les attitudes au travail ( $g = 0,54$ ) ainsi que la capacité à s'autoréguler ( $g = 0,74$ ). Toutefois, bien qu'apportant un éclairage intéressant, les auteurs n'élaborent pas davantage sur les facteurs expliquant le succès de cette intervention.

Tant l'utilisation du coaching comme méthode de développement individuelle en entreprise que le renforcement de la résilience par le développement de facteurs de protection psychosociaux sont des créneaux de recherche émergeant. Ainsi, bien que

l'utilisation du coaching pour développer la résilience soit encore peu documentée, l'état des connaissances actuelles permet de croire qu'il s'agit d'une piste d'intervention prometteuse (Robertson et al., 2015; Vanhove et al., 2015). En ce sens, d'autres études qualitatives portant sur ce sujet mériteraient d'être réalisées afin de décrire, selon des perspectives individuelles, les effets d'une intervention aussi complexe dans toute sa richesse. C'est dans la perspective d'approfondir les connaissances sur le coaching et le renforcement de la résilience par une intervention axée sur le développement d'un facteur de protection que le présent projet s'inscrit.

Cette thèse se divise en quatre principaux chapitres. Le premier chapitre, soit le contexte théorique, permettra de faire état des connaissances en ce qui concerne la résilience, les facteurs de protection de la résilience, le coaching, le coaching rationnel, ainsi que le processus d'évaluation cognitif réaliste. Pour ce faire, l'évolution de ces concepts ainsi que les différentes études s'étant intéressées à ceux-ci seront présentées. Ce chapitre se terminera en énonçant l'objectif de recherche ainsi que les questions de recherche. Le deuxième chapitre, soit la méthode, permettra de rapporter le protocole d'intervention ainsi que le déroulement de l'étude, la description de l'échantillon, la stratégie d'échantillonnage, l'instrumentation et la collecte de données ainsi que les considérations éthiques. Le troisième chapitre, soit les résultats, présentera les résultats qui se dégagent de l'analyse thématique, qui se déclinera en analyse intracas pour chacun des cinq participants ayant complété la démarche, ainsi qu'une analyse intercas pour proposer une lecture transversale des résultats significatifs. Finalement, le dernier

chapitre, soit la discussion, permettra de discuter des résultats à la lumière de la recension des écrits, en plus d'explorer les forces, les limites de la recherche, des pistes de recherches futures ainsi que les retombées pratiques. La thèse se terminera par une conclusion.

## **Contexte théorique**

Le prochain chapitre présente un aperçu de l'état des connaissances actuelles quant aux différents concepts au cœur de ce projet de recherche. Dans un premier temps, un survol de l'évolution du concept de résilience sera présenté. Par la suite, une section sera consacrée au développement de la résilience en milieu de travail. Puis, le concept de coaching sera abordé et quelques études ayant utilisé le coaching pour développer la résilience seront présentées, avec leurs résultats, leur contribution à l'avancement des connaissances, ainsi que leurs limites. Par ailleurs, le coaching rationnel et le facteur de protection retenu pour le présent projet, soit le processus d'évaluation cognitif (PEC), feront l'objet d'une section. En dernier lieu, l'objectif ainsi que les questions de recherche seront exposés.

### **La résilience**

Les premières études à s'intéresser au concept de résilience (p.ex. Garmezy, 1971; Rutter, 1979; Werner & al., 1971; Werner & Smith, 1982;) ont été réalisées dans les années 1970 et ont entraîné un réel changement de paradigme dans le domaine de la psychologie (O'Dougherty Wright, Masten, & Narayan, 2013). De fait, ces études ont bouleversé le champ d'investigation des psychologues en mettant l'accent sur l'adaptation positive de l'être humain plutôt que de se limiter à l'étude de la psychopathologie. Cela a contribué à l'émergence d'un tout nouveau créneau de recherche (Masten, 2001; Richardson, 2002).

Les premiers savoirs dans le domaine de la résilience ont émergé d'un intérêt envers les enfants qui, en dépit de conditions de vie difficiles ayant le potentiel de menacer leur développement, s'adaptaient bien. Au-delà de maintenir un développement adéquat, ces conditions fragilisantes ne semblaient pas nuire à leur adaptation, qualifiée même de positive (O'Dougherty Wright, Masten, & Narayan, 2013). Dès lors, des termes comme invulnérables et invincibles étaient associés à ces enfants (Masten, 2001). Ces premières recherches ont permis de faire émerger les connaissances scientifiques initiales de ce concept, qui suscite, encore aujourd'hui, beaucoup d'intérêt, même dans les organisations (Coutu, 2002). L'évolution des connaissances de ce concept, et les nombreux défis qu'il pose, sont étayés dans la section ci-dessous.

### **Quatre vagues de recherche**

Depuis les premières études sur la résilience dans le domaine de la psychologie (Garmezy, 1971; Rutter, 1979; Werner & Smith, 1982), sa conceptualisation a grandement évolué. Celle-ci se caractérise par quatre vagues de recherches complémentaires (Masten, 2007; O'Dougherty Wright, Masten, & Narayan, 2013; Richardson, 2002).

Comme l'expliquent O'Dougherty Wright et al. (2013), la première vague de recherche sur la résilience s'est intéressée à ce concept tel un trait fixe, et potentiellement génétique, en mettant l'accent sur les caractéristiques permettant à certains enfants d'être résilients. Cette compréhension du concept incluait également deux conditions pour

qualifier l'adaptation dont fait preuve l'enfant. Ces deux conditions se reflètent d'ailleurs dans les premières définitions de la résilience. D'abord, pour parler de résilience, il faut être en présence d'une adversité qui constitue une sérieuse menace au développement de l'individu, qui aurait pu mettre en péril sa capacité d'adaptation. Il faut également, qu'en dépit de cette adversité, l'adaptation soit plus que fonctionnelle, mais bien florissante. Cela implique que ces notions, sous-jacentes à la définition de la résilience, doivent elles aussi être définies afin de pouvoir se prononcer sur la résilience d'un individu. Des questions telles que « qu'est-ce qu'une adaptation florissante? » et « qu'est-ce qu'une réelle menace au développement? » se posent et doivent être répondues afin de pouvoir se prononcer sur la résilience de l'enfant. Plusieurs concepts clés ont alors été répertoriés, tel que présenté dans le tableau tiré d'O'Dougherty Wright et al. (voir Appendice A).

La deuxième vague de recherche a, quant à elle, permis d'approfondir les connaissances sur la résilience en tant que processus, permettant « de ne plus seulement réfléchir au quoi, mais également au comment » [Traduction libre] (Masten, Best, & Garmezy, 1990, p. 39), donnant naissance à des modèles plus dynamiques. Par ailleurs, en mettant l'accent sur la relation entre les différentes composantes de la résilience, la complexité de ce phénomène ne s'est que révélée davantage. C'est en s'intéressant à ce qui contribue à la résilience chez les enfants que les qualités de ceux-ci ont fait émerger ce qui est aujourd'hui connu comme des facteurs de protection contribuant à la résilience individuelle (Rutter, 1985, O'Dougherty Wright et al., 2013).



Une liste exhaustive de facteurs de protection a ainsi été élaborée. Il s'agit non seulement des caractéristiques faisant référence à des attributs de l'individu, mais également des composantes telles que la famille et l'environnement, qui peuvent contribuer significativement à l'adaptation de l'individu (Masten & Garmezy, 1985). L'objectif était de fournir un portrait plus complet d'éléments qui peuvent contribuer à la résilience et ainsi, d'avoir une compréhension plus globale de ce qui peut influencer la capacité d'adaptation d'un individu. Par ailleurs, en s'intéressant à l'interaction entre les facteurs de protection et le processus de résilience, deux constats ont émergé. Tout d'abord, la résilience n'est pas statique, elle peut varier d'une situation à l'autre (Garmezy, 1993; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). De plus, il a été constaté que l'effet de certains facteurs de protection peut varier en fonction du contexte ainsi qu'en fonction de la nature de l'évènement perturbateur rencontré. Cela a mis en lumière le caractère évolutif de la résilience, en opposition avec sa précédente conceptualisation comme un trait fixe et potentiellement stable. En résultante, c'est durant cette vague que les chercheurs se sont détachés de la conception de la résilience tel un trait inné (O'Dougherty Wright et al., 2013).

La troisième vague a été caractérisée par l'utilisation de ce savoir, soit la résilience en tant que processus, pour assurer le passage des connaissances vers l'action; ce fut le début des interventions ayant pour objectif le développement de la résilience (O'Dougherty Wright et al., 2013). En effet, à la lumière de ces connaissances, notamment l'émergence de l'hypothèse que la résilience puisse se développer par

l'entremise de facteurs de protection, il devenait pertinent de s'intéresser à des interventions ayant l'objectif de développer la résilience des individus, par des projets de recherche inspirés de la théorie à la disposition des chercheurs (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Ces interventions ont contribué alors à l'approfondissement de la compréhension de ce concept. Les cadres conceptuels pour le développement de la résilience se sont multipliés (Masten, 2011). Ainsi, l'intérêt ne portait plus seulement sur les facteurs de protection, mais sur les processus dans lesquels se déploient ces facteurs de protection et comment ils contribuent au processus de résilience. (p. ex., Kumpfer & Seligman, 2003).

Finalement, la quatrième et plus récente vague est caractérisée par un intérêt marqué pour le développement préventif de la résilience (O'Dougherty Wright et al., 2013; Richardson, 2002; Vanhove et al., 2015) et son caractère multidimensionnel, incluant différentes composantes comme la génétique, le développement du cerveau et l'adaptation neurobiologique (p. ex., Feder & Charney, 2009). Cela permet à la recherche sur la résilience de ne plus seulement être confinée à la psychologie, mais de s'étendre à d'autres disciplines et, par conséquent, de faire l'objet de projets de recherche multidisciplinaires (p. ex., Masten & Obradović, 2008).

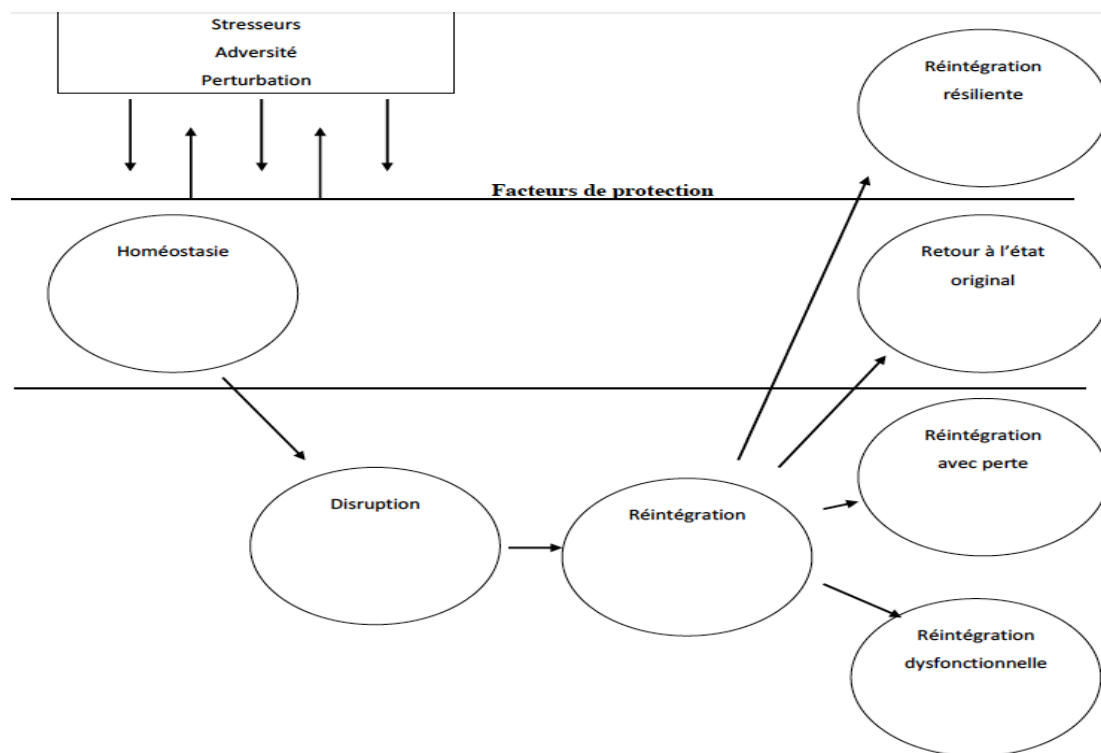
### **Définir la résilience**

Cette évolution du concept amène une disparité dans l'opérationnalisation de celui-ci, en termes de traits, de processus ou encore de résultats (Fletcher & Sakar, 2013; Luthar,

Cicchetti, & Becker, 2000) et dans les éléments clés qui sous-tendent sa présence : un déclencheur, soit un évènement perturbateur et le résultat, soit une adaptation positive. Chacune des vagues a généré plusieurs définitions, reflétant la divergence de positionnement des chercheurs par rapport à ce concept. Néanmoins, les auteurs, en général, s'entendent quant à deux conclusions : 1) malgré la complexité de ce concept, il faut poursuivre la recherche dans ce domaine, et 2) s'assurer que la recherche entourant ce concept soit réalisée avec un souci de rigueur scientifique (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000).

Un des éléments clé à dégager de la réflexion critique portant sur ce sujet réalisé par Luthar et Cicchetti (2000), est de s'assurer d'être cohérent dans le choix d'une définition et dans l'opérationnalisation de la résilience. Puisque l'état des connaissances s'appuie actuellement sur une vision développementale de la résilience, il apparaît juste de s'arrêter sur une définition qui converge vers le courant qui soutient que la résilience est un processus, plutôt qu'un trait individuel fixe ou un attribut biologique. Ainsi, Richardson (2002) définit la résilience comme « un processus d'adaptation aux stressseurs, à l'adversité, au changement et aux opportunités, qui résulte en l'identification, le renforcement et l'enrichissement des facteurs de protection, qu'ils soient personnels ou environnementaux » [Traduction en français tiré de Michallet, 2009] (p. 308). Il s'agit de la définition qui sera retenue pour le présent projet.

**Modèle de la résilience de Richardson.** Au-delà de la définition, Richardson explique le processus de résilience avec un modèle (voir Figure 1).



*Figure 1.* Modèle de la résilience (Richardson, 2002)

Au départ, l'individu est en homéostasie, c'est-à-dire qu'il est en équilibre. Face à une perturbation, si les facteurs de protection ne permettent pas de protéger l'individu, il y aura disruption. Ainsi, dans un premier temps, l'individu doit être atteint par l'évènement stressant pour que le processus de résilience s'enclenche, soit qu'il y ait une phase de disruption. En ce sens, il importe de différencier résilience et invulnérabilité. Il est faux de croire que les individus faisant preuve de résilience sont invulnérables aux

événements stressants rencontrés (Neenan, 2009; Richardson, 2002). D'ailleurs, selon Gallopín (2006), être vulnérable serait la propension à se transformer à la suite des perturbations internes et externes et celle-ci serait essentielle au développement de l'individu et à la réintégration résiliente, selon le modèle de Richardson (2002). Il pourrait donc être erroné de croire que les personnes faisant preuve de résilience ne vivent pas d'émotions négatives (Richardson, 2002). Cette prémisse permet également de faire la distinction entre le concept de résilience et celui de résistance (*hardiness*), parfois confondu ou utilisé comme synonyme. Bien qu'utilisé pendant de nombreuses années comme faisant référence au même concept, le terme résistance serait davantage compris comme un attribut de l'individu (Bonanno, 2004; King, King, Fairbank, Keane, & Adams, 1998; Maddi, 2005), relativement stable dans le temps, contribuant au processus de résilience contre le stress. Ainsi, cette conceptualisation de la résistance l'éloigne du concept de résilience en fonction de la définition retenue (Richardson, 2002).

Selon Richardson (2002), toute disruption a le potentiel de faire grandir l'individu par le biais d'une introspection. Après un certain temps dans la période de disruption, l'individu entre dans la phase de réintégration lorsqu'il se pose la question « Maintenant, je fais quoi? » (Richardson, 2002). Quatre options sont alors possibles : la réintégration dysfonctionnelle, qui peut mener à des problématiques qui n'étaient pas présentes avant la disruption (problème de consommation, par exemple); la réintégration avec perte, si la disruption a mené à l'affaiblissement d'un facteur de protection; le retour à l'état

d'origine, alors que l'individu revient au même stade d'homéostasie qu'avant l'évènement et, finalement, une réintégration résiliente alors qu'à travers la disruption, l'individu a renforcé un facteur de protection existant ou en ajoute un nouveau (Fletcher & Sakar, 2012; Richardson, 2002.).

Le modèle de Richardson (2002) inclut, à titre d'évènements ayant un potentiel perturbateur pour l'individu, les stressseurs, l'adversité ainsi que les évènements difficiles. Pour cette raison, Fletcher et Sakar (2012) soutiennent que le modèle de Richardson est suffisamment général afin d'être appliqué à différents types de perturbateurs ainsi qu'à différents niveaux, tels que l'individu, la famille, et la communauté. L'utilisation du terme stressseurs, plutôt que seulement adversité, en référence à l'évènement perturbateur, permet d'utiliser le modèle en contexte organisationnel. En effet, la résilience a été utilisée pour faire référence à une adaptation florissante en présence de stressseurs quotidiens moins intenses que les traumatismes (De Tychey, 2001; Tarter & Vanykoc, 1999). Le terme stressseurs plutôt que traumatisme est plus cohérent avec le milieu du travail et laisse place à la perception de l'individu par rapport à l'évènement rencontré. En effet, selon Lazarus et Folkman (1984), le stress est un phénomène cognitif. Il s'agit de la lecture que l'individu fait de la situation. La nature et l'intensité du stressseur sont donc variables et abordées selon une perspective individuelle.

D'autre part, considérer la résilience comme un processus suppose que celle-ci n'est pas statique (Garmezy, 1993; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Cette prémisse sous-tend que la résilience varie selon le contexte, c'est-à-dire que si le contexte change, le potentiel de résilience d'une personne peut être altéré (Rutter, 1981; Winfield, 1991). Par exemple, un individu peut être résilient face à l'adversité au travail, mais avoir plus de difficulté à être résilient dans sa vie personnelle (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda, 2014). Le modèle de Richardson supporte ces constats, car c'est l'unicité de l'interaction entre l'événement potentiellement stressant et les facteurs de protection de l'individu qui vont déterminer s'il y aura une phase de disruption. Ainsi, un individu dont les facteurs de protection lui permettent de faire face à une situation stressante quelconque sans perturber l'homéostasie pourrait s'éviter de passer à travers le processus de résilience, et donc maintenir son équilibre. Toutefois, s'il y a une perturbation à la suite d'un stressor, cela offre à l'individu la possibilité d'effectuer une réintégration résiliente. Telle que présentée dans le modèle de Richardson (voir Figure 1), la réintégration résiliente renvoie à une adaptation qui favoriserait le développement de l'individu, notamment par le renforcement d'attributs associés à la résilience (facteurs de protection). Ainsi, être résilient face à une situation actuelle pourrait contribuer à la résilience future puisque celle-ci se développe à travers les expériences vécues (Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007; Rutter, 1985), en renforçant les facteurs de protection pour une prochaine situation.

Au cœur de l'évolution du concept de résilience, et tel que reflété dans le modèle de la résilience de Richardson, se trouvent les facteurs de protection. Leur pertinence varie en fonction du contexte dans lequel l'individu se trouve (Southwick et al., 2014).

### **Les facteurs de protection contribuant à la résilience**

Le processus de résilience sous-tend que l'individu doit s'adapter avec succès en utilisant ses ressources personnelles pour faire face aux défis qu'il rencontre (Greve & Staudinger 2006; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2007; Richardson, 2002; Waller, 2001). Or, de nombreuses ressources sont associées à la résilience individuelle (Connor & Davidson, 2003) et constituent une liste de facteurs de protection (Wald, Taylor, Asmundson, Jang, & Stapleton, 2006). Les facteurs de protection sont reconnus comme interagissant avec les stressors pour en diminuer les effets négatifs sur l'individu (Masten et al., 1990; O'Leary, 1998; Smith & Carlson, 1997). Les facteurs de protection sont donc des ressources qui peuvent être psychologiques, environnementales ou encore sociales (Meredith et al., 2011). Bien que la recherche ait évolué en s'éloignant de la conception de la résilience tel un trait fixe, c'est en s'inspirant de différentes caractéristiques ou attributs individuels que les facteurs de protection ont émergé. En intégrant ces caractéristiques à une vision développementale de la résilience, les facteurs de protection seraient donc, comme le précise Liu, Reed et Girard (2017), « des éléments qui peuvent être encouragés, développés ou acquis au fil du temps dans les relations interpersonnelles avec la famille par exemple, ou encore à travers les expériences individuelles. » [Traduction libre] (p.113).



Les facteurs de protection psychosociaux répertoriés sont, entre autres, l'autonomie (Masten et Garmezy, 1985), le contrôle de soi (Blair, Granger, & Razza, 2005), les stratégies d'adaptation (Chen, Langer, Raphaelson, & Matthews, 2004; Obradovic, 2012), la régulation des émotions (Waugh, Thompson, & Gotlib, 2011), le locus de contrôle interne (Luecken & Gress, 2010; Luthar, 1991; Werner & Smith, 1992) la capacité à résoudre les problèmes (Bonanno, 2004; Garmezy, Masten, & Tellegen, 1984; Meredith et al., 2011), la gestion et la perception du stress de l'individu (Kobasa, 1979; Lazarus & Folkman, 1984), le sentiment d'efficacité personnelle (Connor & Davidson, 2003; Rutter, 1985), l'optimisme (Carver & Scheier, 2002; Masten & Reed, 2002; Peterson, 2000), la créativité (Simonton, 2000), le réalisme (Meredith et al., 2011) et le processus d'évaluation cognitif (Affleck & Tennen, 1996).

La majorité de ces facteurs de protection ont été identifiés dans le cadre d'études réalisées auprès d'enfants (p. ex., Garmezy, 1991; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Masten, 2001; Rutter, 1999; Werner, 1995) et d'adolescents (p. ex., Blair, Granger, et Razza, 2005; Fergus & Zimmerman, 2005; Griffin, Botvin, Scheier, Epstein, & Doyle, 2002, Prince-Embury, 2014). D'ailleurs, il en est de même pour la plupart des connaissances actuelles concernant la résilience (Bonanno, 2004). Ainsi, il n'est pas possible d'assumer que les connaissances actuelles en termes de facteurs de protection sont nécessairement transférables à une population adulte. De ce fait, il n'est pas possible de présumer hors de tout doute de l'importance de ces facteurs de protection chez une population adulte. Néanmoins, quelques études réalisées récemment auprès

d'échantillons composés d'adultes se sont inspirées de ces facteurs de protection. Celles-ci tendent à démontrer un effet significatif de certains facteurs de protection sur la résilience auprès de populations adultes, ce qui laisse croire à la pertinence de ceux-ci. (p. ex., Millea, Liossis, Shochet, Biggs, & Donald, 2008, Steinhardt & Dolbier, 2008).

La distinction n'est pas toujours claire entre facteurs de protection contribuant à la résilience individuelle et stratégies d'adaptation. Les stratégies d'adaptation sont des mécanismes qui contribuent à maintenir l'équilibre d'un individu et se déclinent en stratégies positives et négatives (Lazarus & Folkman, 1984). Il existe principalement deux catégories de stratégies d'adaptation, soit une axée sur la résolution de problème et l'autre axée sur la gestion des émotions (Folkman, 1981). La différence principale se trouve dans les fondements de ces deux concepts. Les stratégies d'adaptation peuvent être utilisées pour contribuer au processus de résilience (Leipold & Greve, 2009). En effet, des stratégies d'adaptation sont répertoriées comme un facteur de protection (p. ex., Dumont & Provost, 1999). Toutefois, cela réfère strictement à cet éventail de stratégies d'adaptation alors que la résilience s'attarde au processus ainsi qu'au résultat (Lazarus & Folkman, 1984). Ainsi, plusieurs auteurs (Campbell-Sills, Cohan, & Stein, 2006; Greve & Leipold 2009; Major, Richards, Cozzarelli, Cooper, & Zubek, 1998; Van Vliet, 2008) s'entendent pour différencier clairement ces concepts. Par ailleurs, les stratégies d'adaptation peuvent être utilisées pour contribuer au processus de résilience (Leipold & Greve, 2009).

En consultant de nombreux programmes qui ont pour objectif le développement de la résilience des individus en contexte organisationnel, il est possible de constater que ceux-ci utilisent le renforcement de facteurs de protection psychosociaux comme stratégie (Vanhove et al., 2015), soit équiper les individus avec les ressources et les compétences pour prévenir les effets potentiellement négatifs liés à l'exposition au stress (Karoly, 2010; Masten, 2007). En effet, plusieurs écrits plus récents et programmes visant à développer la résilience en contexte organisationnel ont emprunté le chemin du développement de facteurs de protection tels que le discours intérieur positif (Millea et al., 2008), les forces de la personne (Seligman, 2011), ou encore les émotions positives (Tugade & Fredrickson, 2004). O'Dougherty Wright et al. (2013) émettent l'hypothèse que le renforcement d'un facteur de protection pourrait entraîner un renforcement d'un autre facteur et ainsi créer un effet positif plus vaste et significatif chez l'individu. Or, l'efficacité relative des facteurs de protection en fonction de la nature du stresser que l'individu rencontre n'a pas encore fait l'objet d'études systématiques. Ainsi, il serait important de s'attarder à la pertinence d'un facteur de protection pour la population ciblée par une étude.

### **Le développement de la résilience en milieu de travail**

La recherche sur la résilience dans le domaine de la prévention est née de l'intérêt d'outiller l'individu pour qu'il puisse faire face aux défis qu'il rencontre (Kumpfer, 2002). Cet angle d'intervention, mettant au cœur la promotion d'un fonctionnement optimal de l'individu, est devenu un créneau d'intérêt pour les organisations puisque le

milieu de travail peut être une source de stress importante (Grant et al., 2009, Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Les études s'intéressant à des interventions ayant pour objectif le développement de la résilience ont connu une forte croissance au cours des quinze dernières années (p. ex., Bovier-Brown, 2003; Pollock, Paton, Smith, & Violanti, 2003; Waite, 2002). En effet, les études réalisées se sont intéressées à diverses populations, notamment des populations à risque de vivre d'importants stressseurs, comme les soldats (Reivich & Seligman, 2011), et ont utilisé des méthodes d'intervention variées, telles que la formation en salle (p. ex., Millear et al., 2008), la formation en ligne (p. ex., Abbott, Klein, Hamilton, & Rosenthal, 2009) et le coaching (p. ex., Sood et al., 2011). De plus, la résilience a été mise en relation avec diverses variables d'intérêt pour les organisations telles que la confiance à naviguer à travers le changement (p. ex., Sherlock-Storey et al., 2013), le sentiment d'auto-efficacité personnel (Liossis et al., 2009) ainsi que la performance (Hodges, 2010).

En 2015, Vanhove et al. ont recensé 37 études réalisées entre 1979 et 2014 sur le développement de la résilience en milieu de travail dans le cadre d'une méta-analyse s'intéressant à des interventions utilisant des techniques de prévention primaire pour développer la résilience. Les chercheurs se sont questionnés sur l'efficacité de telles interventions, en s'intéressant à la population ciblée par l'étude, leur milieu de travail, le format du programme, ainsi que des éléments méthodologiques (le devis de l'étude, le

groupe de comparaison et la façon dont les participants étaient assignés). Des études recensées, les auteurs ont extrait et analysé 42 échantillons. Plusieurs critères d'inclusion ont permis le choix de ces études, notamment, utiliser principalement des techniques de prévention primaires, ainsi que cibler le développement des facteurs de protection psychosociaux reconnus comme contribuant à la résilience, selon O'Dougherty Wright et al., 2013. Les résultats de cette méta-analyse mettent en lumière un effet faible des programmes visant à développer la résilience. En effet, les résultats de cette méta-analyse ne démontrent pas un effet important des programmes visant à développer la résilience ( $d = 0,21$  (95 % CI [0,13; 0,29],  $k = 42$ ,  $N = 16\,348$ ) en plus de voir l'effet de ceux-ci diminuer au fil du temps après un mois ( $d_{proximal} = 0,26$  (95 % CI [0,15; 0,36],  $k = 29$ ,  $N = 4\,662$ ) vs.  $d_{distal} = 0,07$  [0,01; 0,12],  $k = 21$ ,  $N = 13\,510$ ). Par ailleurs, les auteurs stipulent qu'en prévention primaire, il demeure difficile d'estimer les impacts potentiels des interventions. Il importe de nommer qu'encore une fois, dans les études retenues par cette méta-analyse, une grande diversité de définitions, de facteurs de protection et d'outils de mesure différents ont été utilisés. Cela ne permet donc pas de comprendre nécessairement la composante de l'intervention qui a eu un effet significatif auprès des participants.

Par ailleurs, quelques résultats de cette étude apportent un éclairage intéressant pour de futures recherches. D'abord, Vanhove et al. (2015) concluent que les trois interventions utilisant des approches individuelles, c'est-à-dire du coaching, se sont révélées plus efficaces ( $d = 0,59$  (95 % CI [0,23; 0,95],  $k = 3$ ,  $N = 100$ ) que les 21

interventions recensées qui utilisaient une approche de groupe ( $d = 0,25$  (95 % CI [0,12; 0,37],  $k = 21$ ,  $N = 3\,801$ ) (McGonagle, Beatty, & Joffe, 2014; Sherlock-Storey et al., 2013; Sood et al., 2011). Toutefois, le nombre d'études analysé qui rapporte des interventions individuelles étant de trois, en opposition à 21 interventions de groupe, cette conclusion demeure hâtive. De plus, un échantillon de 100 participants ne permet pas d'estimer avec précision l'intervalle de confiance, qui à son tour témoigne d'une certaine imprécision en ce qui concerne les résultats. Il faut donc faire preuve de prudence dans l'interprétation de ces résultats.

De plus, la stratégie la plus souvent empruntée pour développer la résilience était celle d'accompagner les individus dans le développement de ressources et de compétences pour prévenir les possibles effets négatifs liés à l'exposition au stress, soit l'angle du développement des facteurs de protection (Károly, 2010; Masten, 2007).

Toujours dans le cadre d'une méta-analyse, Lee et al. (2013) se sont intéressés à 33 études publiées entre 2001 et 2010 mettant en relation la résilience et d'autres variables, soit des facteurs de protection (p. ex., le sentiment d'efficacité personnelle et le soutien social) ou des facteurs de risque (p. ex., la dépression et l'anxiété). Les études retenues dans le cadre de cette méta-analyse devaient utiliser le *Connor Davidson Resilience Scale* (CD-RISC; Connor & Davidson, 2003) ou encore le *Resilience Scale* (Wagnild & Young, 1993) pour mesurer la résilience en raison de leurs propriétés psychométriques bien établies. De plus, elles devaient mettre en relation la résilience et les autres

concepts étudiés à l'aide de données statistiques et toutes les variables devaient être mesurées par des outils psychométriques valides et fidèles. Leurs analyses révèlent que le développement de facteurs de protection serait plus efficace que la réduction des facteurs de risque pour favoriser la résilience, ce qui corrobore le bien-fondé d'emprunter cet angle d'intervention.<sup>1</sup>

En somme, les résultats de ces méta-analyses ne permettent pas de tirer de conclusions définitives quant aux modalités d'intervention les plus efficaces, bien que le format individuel, c'est-à-dire le coaching, semble particulièrement prometteur (Robertson et al., 2015; Vanhove et al., 2015) et que l'angle du renforcement des facteurs de protection serait à privilégier (Lee et al., 2013; Vanhove et al., 2015).

### **Le coaching**

Dans le domaine du coaching, un grand nombre de définitions et d'approches coexiste (Grover & Furham, 2016). Or, la définition proposée par Peterson et Hicks (1996) présente les avantages d'être simple tout en mettant de l'avant les principales caractéristiques associées à cette démarche. Ainsi, selon ces auteurs, le coaching est: « un processus qui permet d'équiper l'individu avec les outils, les savoirs et les opportunités nécessaires à son développement. » [Traduction libre] (1996, p. 14). Il s'agit de la définition retenue dans le cadre du présent projet. Concrètement, le coaching est une méthode proactive pour l'apprenant visant le développement de nouvelles

---

<sup>1</sup> Voir les résultats en Appendice B

habiletés dans l'action (Baron, 2009). Cela rejoint la vision positive adoptée par les programmes de prévention primaire qui tentent de promouvoir le bien-être et de développer la résilience par des méthodes d'entraînement préventives (Cornum, Matthews, & Seligman, 2011; Garmezy, 1971; Masten, 2007).

### **Le coaching comme outil de développement la résilience**

En regard de l'intérêt de recherche, cinq études utilisant le coaching comme méthode d'intervention pour développer la résilience réalisées entre 2009 et 2015, seront détaillées afin de présenter, de manière globale, l'état des connaissances actuelles.

Tout d'abord, en 2009, Grant et al. ont évalué une intervention ayant pour objectif le développement du leadership et des habiletés de gestion auprès de gestionnaires seniors dans le milieu de la santé. Cette intervention était constituée d'une demi-journée de formation et de quatre séances de coaching cognitivo-comportemental axées sur la recherche de solutions qui se déroulaient sur dix semaines. Ce sont 41 gestionnaires dans le domaine de la santé qui ont pris part à cette étude mixte randomisée comprenant trois temps de mesure. Les chercheurs avaient comme hypothèse que la participation à ce programme aurait un effet positif sur, entre autres, le bien-être au travail et la résilience, ainsi qu'une diminution de la dépression, de l'anxiété et du stress, tel que mesuré par le *Depression, Anxiety and Stress Scale* (Grant et al., 2009). Bien qu'il ne s'agissait pas de l'objectif principal de l'intervention, la démarche a contribué à l'amélioration de la résilience des participants telle que conceptualisée et mesurée par les auteurs à l'aide du



Cognitive Hardiness Scale (Nowack, 1990). Par rapport à cette augmentation de la résilience, les auteurs émettent l'hypothèse que c'est notamment en raison des défis surmontés pendant la démarche de coaching que la résilience des participants se serait développée. Bref, cette étude met en lumière l'étendue des impacts potentiels de démarches de coaching auprès du coaché, et cela, peu importe l'objectif initial de développement. Les résultats de l'étude de Grant et al. (2009) encouragent à poursuivre la recherche sur l'utilisation du coaching dans le développement de la résilience. En effet, les auteurs soutiennent que le coaching semble une piste d'intervention prometteuse pour le développement de la résilience. Ils soulignent toutefois que des études supplémentaires seront nécessaires afin d'approfondir la compréhension de cette efficacité. Par ailleurs, il est à noter que les gestionnaires ayant participé à cette étude étaient des directeurs ou des cadres supérieurs et n'avaient pas reçu de formation sur le leadership antérieurement, ce qui pourrait expliquer l'effet significatif. Dans une certaine mesure, les résultats de cette étude soulèvent des questionnements. Puisque l'objectif de l'intervention dispensée n'était pas le développement de la résilience, cela met en lumière la zone aveugle de l'effet d'une démarche de coaching sur des variables connexes tel que la résilience. . De plus, il importe de mentionner que l'outil utilisé par ces auteurs pour mesurer la résilience s'appuie sur une définition similaire à celle du concept de *hardiness* comme il est considéré dans la présente thèse, puisque l'outil de mesure se base sur la théorie de Kobasa (1979). Ainsi, bien que les résultats soient intéressants, ils ne permettent pas de fournir des pistes concrètes pour la présente recherche.

C'est un questionnaire auquel Lawton Smith (2015) s'est intéressée. En effet, elle a réalisé une étude qualitative rétrospective auprès de gestionnaires seniors soit en incluant, au minimum, des gestionnaires de département, jusqu'à des postes de directeur de département, ayant participé à une démarche de coaching. Les gestionnaires coachés interrogés provenaient de différentes organisations, et ils ont été coachés par des coaches différents, avec des méthodes d'intervention de coaching variées et non répertoriées. L'objectif de cette étude était de bonifier la compréhension de l'impact du coaching sur la résilience des coachés, même si ce n'était pas l'intention ayant initié la démarche. La chercheuse se posait deux questions : 1) Est-ce qu'une démarche de coaching peut affecter la résilience individuelle même si ce n'est pas l'objectif premier? 2) Quel aspect du coaching a un effet sur la résilience? Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès de huit gestionnaires qui avaient participé à une démarche de coaching au moins un an avant la collecte de données. Les participants ont été recrutés sur une base volontaire et ce sont les huit premiers à s'être manifestés qui ont été interviewés. Pour l'auteure, choisir des gestionnaires qui avaient terminé leur démarche de coaching depuis un an avait pour but que ceux-ci puissent baser leurs réponses sur des expériences concrètes plutôt que sur des suppositions. Les participants ont attesté unanimement que la démarche de coaching avait eu un impact positif sur leur résilience. De plus, les gestionnaires ont affirmé avoir préféré les prises de conscience réalisées au cours de la démarche aux outils et techniques génériques auxquels ils avaient été exposés (Lawton Smith, 2015). D'ailleurs, ces propos se sont reflétés dans les thèmes qui ont émergé de l'analyse qualitative, notamment en ce qui concerne l'appréciation de

l'espace de réflexion que le coaching crée ainsi que de la relation coach et coaché. Ensuite, les gestionnaires ont mentionné que la démarche de coaching a contribué à une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leurs ressources, ce qui leur aurait réellement permis de faire preuve de plus de résilience lorsque confrontés à des événements stressants (Lawton Smith, 2015). Les autres thèmes qui ont émergé de cette recherche sont l'appropriation de ses croyances personnelles et les apprentissages en lien avec de nouvelles façons de voir les choses (élargir sa perspective). Ces constats encouragent donc le choix de cette méthode d'intervention pour le développement de la résilience. Toutefois, il importe de mentionner que, puisque la chercheuse n'a pas partagé son canevas d'entrevue, il n'est pas possible d'avoir accès aux questions posées qui lui ont permis de recueillir le matériel pour dégager ces conclusions.

Les résultats de cette étude permettent d'avancer que de créer un espace pour que le participant puisse réfléchir et soit soutenu par le coach semble grandement contribuer au développement de la résilience. Un des éléments qui apparaît crucial pour les participants est le fait que le coach soit externe au milieu du gestionnaire, et donc qu'il soit neutre. Certaines limites sont à prendre en considération dans l'interprétation des résultats, dont la taille d'échantillon, un biais de sélection et un biais de rappel. L'auteure soulève un biais qui prend racine dans l'intérêt des gestionnaires à participer à l'étude afin de parler du développement de leur résilience (Lawton Smith, 2015). En effet, en souhaitant participer à l'étude, cela démontrait un intérêt à discuter de l'effet de leur démarche de coaching sur la résilience, et donc possiblement un biais favorable.

Également, puisque la collecte de données auprès des gestionnaires était en fait un exercice de mémoire, cela peut introduire certains biais dans la collecte de données. En somme, les thèmes qui ont émergé de cette recherche contribuent à la compréhension de l'effet d'une démarche de coaching sur la résilience de coaché, sans que ce soit l'accent principal de la démarche, et ce, transcendant le type de démarche de coaching et l'objectif de celle-ci. Néanmoins, plus d'informations pour contextualiser les démarches de coaching auraient été intéressantes.

Sherlock-Storey et al. (2013) ont évalué, dans le cadre d'une étude quantitative, une intervention de coaching ayant pour objectif le développement de la résilience auprès de gestionnaires intermédiaires en contexte de changement. Comme Grant et al. (2015), l'approche de coaching retenue dans le cadre de cette étude est une démarche structurée, plus directive et souvent plus brève que le coaching de développement. Il s'agit d'une démarche axée sur les compétences à développer (West & Milan, 2001). Plus précisément, l'objectif était de tester une démarche relativement brève et structurée de style développement de compétences, la compétence ciblée étant des comportements résilients (Sherlock-Storey et al., 2013). En ce sens, l'intervention comprenait trois séances de coaching de 90 minutes, à trois semaines d'intervalle, ainsi qu'un travail réflexif préparatoire que les coachés devaient réaliser. Tandis que la première séance consistait en une exploration des différentes facettes de la résilience et permettait au coaché de se fixer un objectif de développement pour la démarche de coaching, les deux séances subséquentes permettaient de monitorer l'évolution du coaché en regard de cet

objectif. Bien que la démarche de coaching ait été offerte à 21 employés, seulement 12 gestionnaires ont décidé de contribuer à la recherche en complétant un questionnaire, le *Psychological Capital Questionnaire* (Luthans et al., 2007), en ligne, avant et après la démarche de coaching. En effet, il n'était pas obligatoire pour les gestionnaires qui souhaitaient participer à la démarche de coaching de s'engager à participer à l'étude. Dans les cas qui ont contribué à l'étude, la démarche de coaching fut offerte à 12 gestionnaires intermédiaires, par sept coachs volontaires différents. Les coachs et coachés ont été pairés selon leurs disponibilités communes. L'ensemble des coachs possédaient de l'expérience préalable en coaching et recevait une formation d'une journée pour comprendre le contexte de l'étude et se familiariser avec le matériel. Les résultats qu'ils ont obtenus furent significatifs en termes d'augmentation de la résilience puisque la moyenne postintervention ( $M = 29,5$ ) était plus élevée que la moyenne préintervention ( $M = 27,3$ ;  $t(10) = 3,24$ ,  $p = 0,045$ ). Pour les résultats concernant la résilience, le nombre de participants était de 11 plutôt que 12 puisqu'un questionnaire était incomplet. En termes de limites de cette étude, la plus importante est liée à la variabilité des coachs. Bien qu'initialement, l'objectif secondaire de l'équipe de recherche était de tester une intervention de coaching qui pourrait être dispensée par des coachs ayant moins d'expérience, la taille de l'échantillon n'a pas permis de mesurer adéquatement la variabilité associée à l'expérience du coach. Ainsi, bien que cette étude encourage la poursuite de la recherche concernant des démarches de coaching brèves et axées sur le développement de compétences liées à la résilience, elle n'offre pas de résultats généralisables. De plus, selon les explications fournies sur le programme de

coaching dispensé, les coachés étaient libres de choisir leur objectif de développement. Cela engendre une grande variabilité dans les éléments travaillés en coaching et ainsi, ne permet pas de comprendre l'effet du développement d'une compétence quelconque sur la résilience.

À la suite de cette première étude de Sherlock-Storey et al. (2013), Timson (2015) a invité par courriel l'ensemble des individus ayant participé au coaching, soit les 21 coachés, à donner de la rétroaction sur leur participation au programme dans le cadre d'une recherche subséquente, de nature qualitative, par le biais d'une entrevue téléphonique. Six entrevues semi-structurées ont été réalisées avec les participants ayant répondu à l'invitation. À la suite d'une analyse thématique inductive, des thèmes similaires à l'étude de Lawton Smith (2015) ont émergé, notamment en ce qui concerne l'appréciation de la relation coach-coaché et l'espace de réflexion que le coaching offre. Les apprentissages réalisés et mis en pratique dans le cadre de la démarche ainsi que l'impression de s'améliorer furent également des thèmes significatifs (Timson, 2015). Ces pistes sont intéressantes pour l'élaboration de futures démarches de coaching axées sur le développement de la résilience puisqu'elles permettent de mieux saisir comment les démarches de coaching ont un impact sur les participants. Par ailleurs, un biais similaire à l'étude de Lawton Smith (2015) est à mettre en lumière, c'est-à-dire que puisque la participation à cette recherche était volontaire, il est possible que les individus participant à cette collecte de données génèrent des résultats positifs. De plus, Timson (2015) ne précise pas si les six participants à son étude sont seulement des coachés, ou

s'ils ont également participé à l'étude quantitative de Sherlock-Storey et al. (2013). Ainsi, il n'est pas possible de savoir hors de tout doute que les participants à l'étude qualitative ont contribué aux résultats de l'étude qualitative, donc si leur résilience s'était développée selon le *Psychological Capital Questionnaire* (Luthans et al., 2007).

Finalement, Sood et al. (2011) ont réalisé une étude quantitative auprès de 32 médecins incluant une seule séance de coaching de 90 minutes, avec la possibilité d'avoir une rencontre de suivi de 30 à 60 minutes. Dans cette étude randomisée avec liste d'attente, la séance de coaching était basée sur une intervention SMART élaborée pour augmenter la résilience et diminuer le stress. Ce programme met l'accent sur le spectre d'attention de l'individu et son interprétation du monde. De plus, dans le cadre de cette intervention, les participants apprenaient une technique de respiration ayant pour objectif la détente. Le CD-RISC (Connor & Davidson, 2003) a été utilisé comme outil de mesure de la résilience. Cette étude, qui se voulait une étude de faisabilité, a relevé des effets significatifs de la démarche sur l'augmentation de la résilience ( $t(19) = 4,54, p < 0,001$ ). Encore une fois, cette étude (Sood et al., 2011) encourage l'exploration de démarches brèves. Par ailleurs, il est possible de douter que cette étude ait réellement utilisé une technique de coaching. En effet, une seule séance de 90 minutes s'apparente probablement davantage à de la formation individuelle qu'à du coaching, puisqu'il n'y a pas de suivi pour accompagner l'individu dans son développement. Il va sans dire que les effets mesurés sont à court terme puisqu'il n'y a que deux prises de mesure, une avant l'intervention et une huit semaines après celle-ci.

Il appert que bien que les études présentées ont mis en place des interventions qui ont des effets positifs sur la résilience individuelle, la diversité des interventions, des construits à l'étude et des questionnaires utilisés pour mesurer la résilience ne permettent pas de bien saisir la nature de l'effet de ces interventions, ni de dégager des facteurs de protection qui prévalent sur les autres en fonction d'un contexte particulier. En ce sens, la perspective d'une étude qualitative apparaît intéressante, dans l'optique de questionner les individus sur l'évolution de leur perception de leur résilience. Il s'agit d'un bon point de départ pour approfondir la compréhension du développement préventif de la résilience en contexte organisationnel réel. Par ailleurs, le coaching cognitif semble se démarquer comme modalité d'intervention.

### **Le coaching cognitivo-comportemental**

L'approche cognitivo-comportementale serait la plus utilisée dans les interventions ayant pour objectif le développement de la résilience (p. ex., Millea et al., 2008; Neenan, 2009; Robertson et al., 2015; Seligman, 2011). Cette approche explore la relation entre les pensées, les émotions, le comportement et les réactions physiologiques, et ce, dans le contexte propre à chaque individu (Palmer & Szymanska, 2007). Les résultats de l'analyse qualitative réalisée par Gyllensten, Palmer, Nilsson, Regné et Frodi (2010), dans le cadre de leur étude s'intéressant à des individus ayant reçu du coaching de nature cognitive dans leur milieu de travail, permettent de croire que ce type de coaching augmente l'habileté des participants à modifier leur façon de penser, ce qui résulte, dans certains cas, à une diminution du stress, tel que rapporté par les



participants. Il est à noter que plusieurs études ayant utilisé une intervention de nature cognitive ont réalisé des interventions plutôt brèves, soit entre une et quatre séances (p. ex., Cohn & Pakenham, 2008, Sherlock-Storey et al. 2013; Grant et al., 2009).

**La thérapie cognitivo-comportementale.** Le coaching cognitivo-comportemental est une adaptation de la thérapie cognitivo-comportementale (TCC) au contexte du coaching. Cette forme de psychothérapie regroupe plusieurs stratégies d'intervention qui sont utilisées pour traiter un large éventail de troubles mentaux, dont notamment les troubles anxieux et dépressifs (Dobson, 1989; Scott et al., 2000). La TCC est un amalgame de techniques d'intervention sur un continuum entre des interventions à caractère cognitif et d'autres plus comportementales. Au centre des objectifs de la TCC se trouve l'idée de travailler sur les cognitions de l'individu afin de lui permettre d'adopter des croyances moins rigides et plus réalistes. (Beck, 1975; Ellis, 1962). Telles que rapportées par Dozois et Dobson (2001), trois hypothèses fondamentales sont au cœur de cette approche : 1) la façon dont une situation est interprétée par un individu influence sa réaction face à cette situation, 2) les cognitions de l'individu sont accessibles et, peuvent être modifiées et conséquemment, 3) la modification des cognitions d'un individu peut mener à un changement de comportement. Il y a trois niveaux de pensée (Beck, 1995). Le premier niveau de cognitions consiste en des pensées automatiques, soit des mots ou des images accessibles à l'individu. Le deuxième niveau, soit des pensées intermédiaires, sont des attitudes, des hypothèses, ou des règles.

Le troisième et plus profond niveau de cognitions constitue les croyances fondamentales de l'individu.

S'inscrivant dans cette approche, le coaching rationnel, version abrégée de coaching rationnel émotif comportemental [Traduction libre *Rational Emotive Behavioural Coaching*], qui est inspiré de la thérapie du même nom, serait prometteur pour la réduction du stress et l'augmentation de la résilience (Ellis, 1994; Palmer, 2009). Cette approche met l'accent sur les croyances erronées des individus afin de les amener à développer un discours intérieur plus réaliste face aux événements vécus (Palmer, 2009; Sherin & Caiger, 2004). Le coaching rationnel prend racine dans la thérapie émotivo-rationnelle, une forme de thérapie élaborée par Albert Ellis qui a émergé dans les années 1950 (David, Szentagotai, Eva, & Macavei, 2005; Palmer & Szymanska, 2008). Ainsi, il apparaît pertinent d'en présenter les fondements en premier lieu, puis d'expliquer comment cette forme de thérapie a permis à un type de coaching de même nature d'émerger.

**La thérapie émotivo-rationnelle.** L'auteur à qui la thérapie émotivo-rationnelle doit sa naissance est Albert Ellis (1962). S'inscrivant dans le courant de la psychologie cognitivo-comportementale, le processus cognitif de l'individu est au cœur de cette forme de thérapie. En effet, au centre de cette approche se trouve le concept de croyances irréalistes, en opposition aux croyances réalistes. Selon Ellis (1977), les croyances irréalistes engendrent des émotions désagréables et un comportement qui

n'est pas optimal, voire inadéquat. C'est d'abord de reconnaître les croyances, les explorer, mais surtout les confronter au réel qui constitue l'étape centrale de cette forme de thérapie. La thérapie émotivo-rationnelle se base sur le modèle ABC (Ellis, 1994) qui sera détaillé subséquemment. Cette forme de thérapie se veut brève, entre 10 à 20 séances, notamment puisqu'elle se concentre sur le présent et met à disposition du patient un outil de réflexion qui peut éventuellement être utilisé de manière autonome (Ellis, 1995). Pour une problématique qui est mineure, cinq séances peuvent même être suffisantes. En contrepartie, pour des problématiques plus complexes, un plus grand nombre de séances peuvent être nécessaires (DiGiuseppe, DiGiuseppe, Doyle, Dryden & Backx, 2013).

**Les croyances rationnelles et irrationnelles.** L'interprétation des faits réalisée par l'individu, c'est-à-dire les croyances qu'il entretient par rapport aux événements qui se produisent influence le type, l'intensité et la durée des émotions et du comportement (Lazarus, 2003). Cette idée est au cœur du modèle qu'Ellis propose. Selon ce modèle, des croyances irréalistes sont susceptibles d'entraîner des émotions désagréables. En guise d'exemple, face à une même situation, une croyance irréaliste pourrait engendrer une colère intense, tandis qu'une croyance réaliste pourrait engendrer de l'irritation. Ce modèle soutient que l'émotion provoquée par le type de croyances entretenues par l'individu aura, quant à elle, une influence sur le comportement de l'individu. En effet, une croyance irréaliste est susceptible d'entraîner un comportement inadéquat. De fait, entretenir des idées irréalistes à long terme peut engendrer des conséquences majeures

pour l'individu et dans des cas extrêmes, engendrer des problématiques telles que la dépression ou les troubles liés à l'usage d'alcool (Palmer & Dryden, 1995).

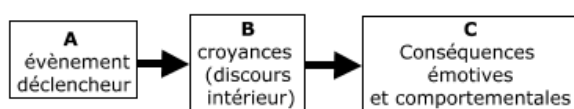
Ellis et Harper (1975) proposent une liste de dix croyances irréalistes (Appendice C) qui se regroupent en quatre types de croyances (Dryden & Neeman, 1995). Il y a un type de croyance irréaliste principale, soit « l'obligation ». Les croyances irréalistes de ce type se traduisent par un discours intérieur ponctué de « il faut que » et de « je dois absolument ». Les trois autres types, qui découlent d'une croyance irrationnelle d'obligation qui n'est pas rencontrée, sont : l'exagération, soit qualifier l'événement comme encore pire qu'il l'est, la faible tolérance à la frustration, soit qualifier les événements d'insupportables, ainsi que la condamnation ou l'acceptation conditionnelle de soi-même, soit partir d'une caractéristique et généraliser (p. ex., « puisque j'ai échoué à cet examen, je suis un échec ») (Dryden & Neeman, 1995).

À l'inverse, les croyances réalistes sont, selon Ellis et Harper (1975), raisonnables, efficaces, et non destructrices. Elles sont de nature flexible et elles sont utiles pour l'individu (Palmer, 2009). Les croyances sont réalistes lorsqu'elles sont formulées de façon non absolue, en termes de désir, souhait, volonté ou préférence (Palmer, 2009). Ces croyances réalistes permettent de vivre des émotions plus nuancées et résultent en un comportement adéquat.

Le psychologue québécois Lucien Auger a beaucoup utilisé l'approche développée par Ellis dans sa pratique. Il a d'ailleurs créé le Centre de formation professionnelle en psychothérapie émotivo-rationnelle du Québec. Auger (2001) ajoute une troisième catégorie de pensées, soit une idée incertaine, si les informations à disposition de l'individu ne sont pas suffisantes pour bien cerner la réalité. Ainsi, la classification actuelle comprend donc les croyances irréalistes, les croyances réalistes ainsi que les croyances incertaines, s'il est impossible d'en connaître le réalisme (Auger, 2001).

Remettre en question ses croyances non réalistes grâce à des questionnements systématiques peut permettre à l'individu de les transformer en croyances réalistes (Ellis, 1994). Toutefois, rares sont les individus qui ont, de prime à bord, conscience et connaissance de l'effet de leurs croyances sur leur état émotionnel. Il s'agit du premier *insight* que vise à générer une intervention émotivo-rationnelle (Ellis & Grieger, 1986). Ces croyances profondes sont plutôt rigides et souvent inaccessibles à l'individu, si un effort n'est pas consenti à les reconnaître (David, 2003). Ces croyances sont forgées au fil des perceptions et des expériences d'un individu et constituent une représentation mentale du monde (Ellis & Grieger, 1986). Ellis (1994) propose un cadre conceptuel qui soutient son approche et permet de faciliter l'intervention auprès d'un individu, soit le modèle ABC. Ainsi, toutes situations rencontrées provoquant des émotions désagréables chez l'individu peuvent devenir des opportunités d'utiliser le modèle afin d'explorer ces situations pour rétablir l'équilibre.

**Le modèle ABC (Ellis, 1994).** Ellis propose un modèle en trois étapes (voir Figure 2). D'abord, il y a l'événement déclencheur (A), soit toute situation rencontrée par un individu qui génère une émotion ou une réaction. Ce qu'Ellis soutient est que la réaction à cet événement déclencheur est propre à chacun, car celle-ci est générée par un filtre perceptuel, qui l'interprète par ses différentes cognitions (B). Ce sont ces croyances qui nourrissent l'émotion ou le comportement (C). Ces émotions ou comportements peuvent être adaptés, ou inadaptés, selon le réalisme des croyances.



*Figure 2. Modèle ABC (Ellis, 1994)*

**Intervention basée sur le modèle ABC d'Ellis (1994)** L'objectif de la thérapie émotive-rationnelle (TER) et du coaching rationnel est de faire en sorte que le discours intérieur de l'individu reflète le plus souvent possible la réalité telle qu'elle est. L'objectif de cette forme d'intervention est de réduire le nombre de pensées irrationnelles d'un individu, en faveur de l'augmentation de pensées rationnelles (Ellis, 1962, 1994). Ellis propose donc un modèle d'intervention en cinq étapes pour y parvenir (voir Figure 3). En effet, il ajoute deux étapes à son modèle théorique afin d'offrir un cadre conceptuel qui permet de soutenir l'individu dans un changement, à la suite de sa prise de conscience (Ellis, 1994).

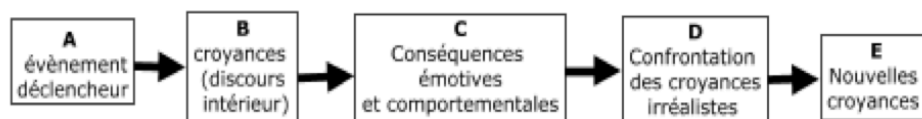


Figure 3. Modèle ABCDE (Ellis, 1994)

Il importe, tout d'abord, que l'individu comprenne et adhère au modèle ABC d'Ellis (1994). Une fois que la connexion est établie entre l'événement déclencheur (A) et l'émotion (C), et que les croyances ont été nommées (B), il faut accompagner l'individu à remettre en question ses croyances (D). En effet, l'objectif est de confronter objectivement les croyances à la réalité (D) dans l'optique de remplacer les croyances erronées qui nuisent au bon fonctionnement de l'individu par des croyances réalistes (E). Remettre en question des croyances qui sont rigides n'est pas une tâche facile à réaliser. Cette étape comporte une analyse logique (est-ce que ces croyances sont logiques?), une analyse empirique (quels sont les faits qui supportent cette croyance?), ainsi qu'une analyse pragmatique (est-ce que ces croyances me sont utiles?). L'objectif est alors de transformer les demandes en préférences, transformer les situations jugées terribles en situations jugées désagréables, développer une meilleure tolérance à la frustration, et comprendre les avantages à s'accepter soi-même et les autres plutôt que de se condamner (Overholser, 2003). Le processus de changement s'appuie donc sur les deux dernières étapes du modèle d'intervention.

**Coaching rationnel.** Le coaching rationnel est un diminutif de coaching émotivo-rationnel et s'inspire de la TER (Ellis, 1994). Initialement, le coaching rationnel a émergé afin de soutenir, notamment, la performance et la diminution du stress (Palmer & Gyllensten, 2008). De grandes similarités sont perceptibles entre le coaching rationnel et la TER. En effet, l'objectif du coaching rationnel est de reconnaître et modifier les croyances irrationnelles, par la confrontation de celles-ci, dans l'optique de diminuer l'intensité des émotions négatives vécues par l'individu, tout comme la TER. C'est d'abord l'utilisation de cette forme d'intervention auprès de groupes non cliniques, notamment dans des programmes de gestion du stress, qui a fait émerger cette pratique dans le domaine organisationnel (Palmer & Skymanska, 2008). Par ailleurs, un certain nombre de caractéristiques différencient le coaching de la thérapie, notamment l'utilisation du modèle pour traiter les événements déclencheurs qui se produisent au travail, ainsi que le niveau d'analyse (Kilburg, 2000). L'objectif de cette forme de coaching est qu'ultimement le coaché puisse devenir son propre coach en mettant en pratique l'utilisation de la grille (Palmer & Gyllensten, 2008; Palmer, 2009). Il n'est d'ailleurs pas rare que les coaches fournissent aux coachés des lectures afin que celles-ci soient utilisées comme bibliothérapie (Palmer, 2009).

Au cœur du coaching rationnel se trouve le modèle ABC (Ellis, 1994). Le coach accompagne le coaché à travers chacune des étapes du modèle à partir de situations vécues par le coaché. Chacune des étapes du cadre conceptuel est essentielle. En effet, il est très important que l'individu adhère, dans un premier temps, à l'idée que ce sont les



croyances qui génèrent les émotions et non l'évènement en soi (Palmer, 2009). Par la suite, il est essentiel que le coaché apprenne à remettre en question ses croyances irrationnelles afin de laisser place à des croyances rationnelles, qui sont par définition plus nuancées, afin qu'un réel changement s'opère. En somme, l'objectif de cette démarche est de s'attarder aux croyances entretenues (B) par rapport aux situations rencontrées au travail pour ensuite les confronter plus objectivement à la réalité (D) dans l'optique de remplacer les croyances erronées qui nuisent au bon fonctionnement de l'individu par un processus d'évaluation cognitif réaliste (E).

### **Pertinence de s'intéresser aux cognitions**

La résilience résulte de l'interaction entre l'individu et son environnement (Rutter, 2006). Les sources de stress sont issues de l'environnement et constituent des opportunités de répondre par différents comportements. Comme ces comportements sont influencés par les émotions ressenties et que les émotions découlent des cognitions, le processus d'évaluation cognitif est crucial dans la détermination de la réaction de l'individu. Selon Fletcher, Hanton et Mellalieu (2006), l'évaluation cognitive est un aspect important dans le processus du stress, et les individus résilients font une évaluation cognitive des émotions différentes en les considérant comme facilitatrices. C'est pourquoi il semble pertinent de s'attarder à des facteurs de protection qui prennent racine dans les cognitions de l'individu, par exemple, le sens attribué aux évènements (Coutu, 2002) ainsi que l'évaluation qui en est faite (Tugade & Fredrickson, 2004) ou encore le discours intérieur positif (Millea et al., 2008) ainsi que la gestion et la

perception du stress de l'individu (Kobasa, 1979; Lazarus & Folkman, 1984) et la croyance de posséder ce qu'il faut pour affronter diverses situations (Csikszentmihalyi, 2004).

Utiliser une intervention mettant l'accent sur les cognitions constitue une approche prometteuse. Neenan (2009), par exemple, soutient que la résilience se développe en acquérant certaines forces spécifiques telles que la tolérance à la frustration, l'acceptation de soi, et la capacité à mettre les choses en perspective. Dans le *Penn Resiliency Program*, développé par Seligman (2011), c'est également une approche cognitive qui est utilisée pour développer la résilience, s'appuyant sur des facteurs de protection tels que l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité et la flexibilité cognitive. Une autre intervention étudiée en contexte organisationnel ayant utilisé une approche cognitive est le *Promoting Adult Resilience Program* (Millea et al., 2008). Finalement, Cooper, Flint-Taylor et Pearn (2013) dans leur ouvrage *Building resilience for success : a resource for managers and organization* documentent également la place que prend l'approche cognitive dans le contexte du travail pour favoriser la résilience. Ces auteurs proposent une démarche qui ressemble en tout point à celle d'Ellis (1994).

### **Le processus d'évaluation cognitif réaliste**

Tel que mentionné précédemment, les facteurs de protection semblent jouer un rôle significatif dans le processus de résilience, permettant à l'individu de faire face aux défis rencontrés (Greve & Staudinger 2006; Luthar et al., 2000; Masten, 2007; Richardson,

2002; Waller, 2001). Or, le processus d'évaluation cognitif, soit la façon dont un individu interprète ce qui lui arrive, serait un facteur de protection particulièrement prometteur qui s'inscrit dans un cadre d'intervention préventive et qui est en cohérence avec l'approche de coaching rationnel (Palmer, 2009). Le processus d'évaluation cognitif fait référence à comment l'individu interprète l'évènement qui se produit, et s'illustre par le modèle ABC (voir Figure 2). S'intéresser au processus d'évaluation cognitif d'un individu s'inscrit dans le courant de la prévention primaire (Durlak & Wells, 1997) étant donné que l'objectif n'est pas seulement de gérer le stress occasionné par l'évènement perturbateur, mais de s'attarder au discours intérieur de l'individu par rapport à celui-ci. Ainsi, en étant capable de modifier son discours intérieur pour diminuer les émotions négatives associées à la situation, c'est à la racine du problème que l'accent est mis. En effet, quelques croyances irrationnelles profondes sont à la base des réactions individuelles de l'ensemble des situations rencontrées. Ainsi, modifier ses croyances à partir d'un évènement spécifique pourrait découler en des réactions adaptées face à d'autres situations. L'objectif n'est donc pas de gérer le stress, mais de tenter de le réduire à la source.

Ce facteur reflète la vision développementale de la résilience qui soutient qu'un individu peut apprendre à faire face à l'adversité, mettant au centre des facteurs de protection de la résilience l'attitude qui est adoptée face aux évènements stressants (Neenan, 2009). D'ailleurs, dans le programme *Promoting Adult Resilience* (Millea et al., 2008), les participants ont estimé que l'habileté la plus utile fut l'apprentissage d'un

nouveau discours intérieur, ce qui corrobore l'importance de s'attarder au processus d'évaluation cognitif de l'individu comme facteur de protection pour favoriser l'expression de la résilience individuelle. En ce sens, Jackson et al. (2007) suggèrent également que les interventions qui mettent l'accent sur le développement d'un état d'esprit résilient sont les plus utiles. Steinhardt et Dolbier (2008) ont évalué, dans une étude pilote composée d'une intervention de quatre séances pour améliorer la résilience, l'effet de l'intervention sur la résilience avec le CD-RISC (Connor & Davidson, 2003). Il a été démontré que l'intervention a eu un effet significatif sur la résilience (pré :  $M = 67,70$ ; post :  $M = 75,30$ ,  $N = 30$ ) et l'une des quatre séances de ce programme utilisait le modèle d'Ellis (1994).

### **Discours intérieur et réintégration résiliente : intégration du modèle d'Ellis (1994) et du modèle de Richardson (2002)**

Tel que présenté précédemment, la réintégration la plus optimale du modèle de Richardson (2002) est la réintégration résiliente. Cette réintégration sous-tend que l'individu ayant vécu la phase de perturbation ressort de cette expérience grandi, avec des outils qu'il peut réinvestir dans une future situation. En ce sens, le processus d'évaluation cognitif réaliste semble s'inscrire de façon très pertinente dans ce contexte. En effet, en travaillant à décortiquer son processus d'évaluation cognitif, en questionnant le réalisme de ses croyances et en développant des croyances réalistes, il est possible de penser que l'individu pourra réinvestir ses apprentissages dans de futurs événements perturbateurs (situations stressantes). La réintégration résiliente sous-tend le

renforcement d'un facteur de protection : un individu qui utilise le modèle ABCDE (Ellis, 1994) devrait pouvoir réinvestir l'apprentissage de croyances réalistes et l'apprentissage de l'utilisation du modèle lui-même d'une situation à l'autre. Ultimement, la remise en question de croyances irréalistes devrait avoir un effet transcendant l'unicité d'une situation, et pouvoir s'appliquer à d'autres situations.

### **Durée de l'intervention et population d'intérêt**

#### **Durée de l'intervention**

Il importe de souligner que les études réalisées à ce jour sur l'efficacité du coaching (Grover & Furnham, 2016; Theeboom et al., 2014) et sur le développement de la résilience en milieu de travail (Robertson et al., 2015; Vanhove et al., 2015) n'ont pas établi de liens entre la durée de l'intervention et son efficacité. Ainsi, l'exploration des effets d'une démarche brève de coaching serait une piste prometteuse et avantageuse d'un point de vue organisationnel. De plus, certaines interventions de courtes durées, (Liossis et al., 2009; Sherlock-Storey et al. 2013; Sood et al., 2011) c'est-à-dire entre une à sept rencontres de 90 minutes, ont eu des effets significatifs. En effet, celles-ci seraient moins coûteuses pour l'organisation et seraient moins exigeantes en termes d'investissement de temps pour le coaché que des démarches plus longues. De plus, cette piste d'exploration est compatible avec la nature du coaching rationnel, puisqu'il se veut une méthode d'intervention de courte durée (Sherin & Caiger, 2004).

### **Population d'intérêt pour le coaching de résilience**

Les études sur le coaching s'intéressent en général à une population de gestionnaires (Baron & Morin, 2009). Les programmes ayant pour objectif le développement de la résilience, qui visent les individus à risque de vivre davantage de stress au travail (Vanhove et al., 2015), comme les gestionnaires (Skakon, Kristensen, Christensen, Lund, & Labriola, 2011), seraient les plus prometteurs. À travers les différentes vagues de recherche sur la résilience, la population d'intérêt des études s'est diversifiée. L'intérêt à développer la résilience auprès d'une population de travailleurs qui ont une profession à risque comme les soldats est assez évident (Seligman, 2011). Toutefois, qu'en est-il des emplois moins à risque? Masten (2001) stipule qu'être résilient est tout aussi pertinent pour les travailleurs qui ont des sources de stress modérées, entre autres en raison de l'effet d'accumulation de celles-ci à long terme. Les gestionnaires de premier niveau sont ciblés pour cette étude. L'étude réalisée par Lundqvist, Reineholm, Gustavsson et Ekberg (2013) met en lumière les difficultés associées au rôle de gestionnaire de premier niveau, en les comparant à des gestionnaires intermédiaires et des employés qui ne sont pas des gestionnaires. Les gestionnaires de premier niveau seraient plus susceptibles de vivre du stress au travail, puisque contrairement aux gestionnaires intermédiaires, ils détiennent généralement moins de ressources, moins d'informations et moins d'autonomie dans leur rôle (Lundqvist et al., 2013).

Finalement, le modèle de la résilience de Richardson (2002) permet également de s'intéresser à des populations plus diversifiées que seulement les gens exposés à des

situations d'adversité de grande intensité puisque le modèle se veut inclusif de diverses intensités de situations stressantes. Ainsi, ce cadre théorique semble approprié pour s'intéresser à une population de gestionnaires en milieu organisationnel.

### **Objectif de la recherche**

Cette recherche exploratoire propose de contribuer à l'avancement des connaissances en s'intéressant à l'effet du coaching rationnel sur le processus de résilience, par l'intermédiaire du développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste chez l'individu coaché. L'objectif principal étant de fournir un portrait riche des effets de l'intervention chez les participants, deux principales questions de recherche se posent :

a) Comment le coaching a-t-il influencé le processus d'évaluation cognitif des participants? b) Comment le coaching axé sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste influence-t-il le processus de la résilience chez le participant? Puisqu'il s'agit d'une étude novatrice, il apparaît également pertinent de contextualiser les effets de la démarche en s'intéressant à des éléments de faisabilité et d'acceptabilité à l'aide des questions secondaires suivantes : a) Comment la démarche de coaching est-elle perçue par les participants? b) De quelle façon est-il nécessaire d'adapter le déroulement du projet à la réalité du terrain?

## **Méthode**



Le chapitre ci-dessous dressera un portrait de la méthode employée pour réaliser le présent projet. Premièrement, le devis de recherche sera décrit et justifié. Deuxièmement, la section sur les participants sera présentée. Ensuite, les outils de cueillette de données, ainsi que l'intervention et le déroulement de l'étude seront explicités.

### **Devis de recherche**

Cette étude s'appuie sur un devis d'étude de cas multiple (Yin, 2013). Les cas, soit les participants à la démarche de coaching, serviront à comprendre en profondeur l'effet de l'intervention sur les variables d'intérêt dans un contexte réel de gestion, c'est-à-dire selon l'expérience vécue par les gestionnaires prenant part à la démarche. Dans ce contexte, l'étude de cas multiple est tout indiquée (Bromley, 1986; Yin, 2013).

Ce projet s'inscrit dans un paradigme post-positiviste, qui stipule que la réalité étant subjective, il est impossible de l'appréhender à la perfection (Lincoln & Guba, 2000). Cette posture épistémologique guide les questions de recherche de cette étude et permet de prendre un angle d'analyse thématique s'appuyant sur l'observation des faits et de l'expérience des participants, tout en laissant place à la complexité du phénomène à l'étude (Miles & Huberman, 2003).

En effet, l'objectif est d'expliquer le phénomène à l'étude en partant de l'expérience individuelle, tout en conservant une certaine objectivité. De plus, l'analyse thématique déductive à partir des cadres conceptuels à l'étude permet de conserver une certaine précision dans le traitement des données. Par ailleurs, la démarche est documentée dans l'optique d'être reproductible. Finalement, afin de permettre une prise de recul de la chercheure par rapport aux démarches de coaching, la tenue d'un journal de bord a servi de stratégie d'autoréflexion (Laperrière, 1992).

### **Participants**

Huit gestionnaires de l'Université de Sherbrooke constituent l'échantillon de la présente étude. Ces gestionnaires ont été recrutés au printemps 2017. Cet échantillon est composé de cinq femmes et de trois hommes qui occupent des postes de gestion depuis deux à 11 ans. Des huit participants, cinq ont complété la démarche de coaching ainsi que les deux cueillettes de données. Une description détaillée de l'échantillon est présentée dans la section résultats (page 77).

### **Population à l'étude**

La population à l'étude dans le cadre de cette recherche est constituée de gestionnaires de premier niveau, soit le premier niveau de poste cadre dans la structure particulière d'une organisation. Des démarches ont été réalisées par l'équipe de recherche afin de solliciter l'intérêt du service de ressources humaines de l'Université de Sherbrooke (UdS) à collaborer pour le recrutement des gestionnaires ciblés par la

présente étude. Une présentation du projet a été faite à l'équipe du service afin de les informer de la nature du projet. Une entente de partenariat a été conclue avec le directeur du Développement et Santé organisationnelle de l'UdS (Appendice D). La stratégie de recrutement a donc été élaborée en partenariat avec le Service des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke.

### **Critères d'éligibilité**

Les critères d'inclusion sont les suivants : 1. être un gestionnaire de premier niveau; 2. être âgé d'au moins 18 ans; 3. occuper un poste de gestion depuis au moins six mois. Inspiré de Thach (2002), ce dernier critère d'inclusion assure que les participants ne soient pas dans un contexte particulier d'adaptation à un nouvel emploi. Les candidats sont exclus pour les raisons suivantes : 1. être actuellement engagé dans une autre démarche de coaching; 2. être présentement en arrêt de travail; 3. ne pas être disponible pour l'ensemble de la démarche, c'est-à-dire pour une période approximative de trois mois. Tandis que les deux derniers critères d'exclusion concernent des éléments de faisabilité, le premier a été choisi afin de limiter les autres sources d'intervention structurée qui pourraient générer un changement sur l'individu.

### **Stratégie d'échantillonnage**

Selon le principe de Miles et Huberman (2003), le présent échantillon a été recruté en fonction de sa pertinence par rapport aux questions de recherche. Il s'agit d'un échantillonnage qualifié d'intentionnel (Deslauriers, 1991). Compte tenu de la nature

exploratoire de cette étude de cas multiple, de l'objectif de documenter les effets en profondeur de l'intervention et pour des raisons de faisabilité dans le cadre d'une thèse doctorale (D.Ps.) incluant une intervention l'échantillon souhaité est de cinq à huit participants.

### **Stratégie de recrutement**

En mars 2017, le recrutement a été lancé avec un courriel co-écrit par la chercheure principale et le directeur du Développement et Santé organisationnelle de l'UdS (Appendice E). Cette invitation a été lancée comme une opportunité de développement professionnel et décrivait sommairement l'ensemble du processus de coaching. Les personnes intéressées étaient invitées à entrer en contact directement avec la chercheure, afin de pouvoir conserver leur participation à la démarche anonyme. Dans les quelques jours suivant l'envoi du courriel, 17 personnes ont répondu à l'appel. Les dix premiers répondants ont été contactés pour un rendez-vous téléphonique, tandis que les suivants ont été mis dans une banque de candidats, et informés que leur intérêt était pris en note et qu'ils seraient recontactés si une place se libérait. Ce sont huit des dix personnes contactées qui ont répondu au courriel de prise de rendez-vous téléphonique. C'est donc un total de huit rendez-vous téléphoniques qui ont été réalisés. Un bref canevas d'entrevue de pré-sélection téléphonique était prévu afin de vérifier les critères d'admissibilité. Cet entretien téléphonique avait aussi pour objectif de fournir plus de détails aux participants sur l'intervention et la nature de leur implication (Appendice F) ainsi que de répondre à leurs questions supplémentaires. Par la suite, une période de

réflexion leur était accordée. Une réponse officielle leur était demandée, par courriel, pour confirmer leur participation et ainsi réserver leur place dans l'étude. En effet, ils étaient alors informés qu'il y avait plus de participants intéressés que de places ouvertes pour la démarche et que c'était la règle du premier arrivé, premier servi qui serait appliquée.

Bien qu'une stratégie de relance ait été réfléchie préalablement à l'envoi du premier courriel, le courriel d'invitation a été suffisant pour atteindre le nombre de participants souhaité pour le présent projet de recherche.

À l'issue de cette première rencontre individuelle, deux participants ont décidé de ne pas poursuivre dans la démarche, en raison d'un manque d'adéquation entre leurs besoins et l'intervention proposée. Ainsi, les deux participants suivants sur la liste d'attente, par ordre de priorité en fonction de leur réponse au courriel initial, ont été contactés. La même stratégie a été employée auprès des nouveaux participants potentiels, c'est-à-dire une première rencontre d'exploration par téléphone, suivi d'une confirmation par courriel et d'une rencontre de démarrage en personne. À la suite de la vérification des critères d'admissibilité, de l'intérêt à participer et de la disponibilité pour l'ensemble de l'étude, ce sont huit rencontres de démarrage qui ont été fixées, et ce, à partir de la fin mars 2017.

### **Instruments de cueillette de données**

Plusieurs outils de collecte de données furent employés au cours de la démarche afin de maximiser la richesse de l'information recueillie auprès des participants, et permettre de réaliser la triangulation des sources de données, tel que souhaité dans un contexte d'étude de cas multiple (Yin, 2013).

#### **Questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle**

Un questionnaire portant sur les caractéristiques sociodémographiques et sur la situation professionnelle a été administré lors de la première rencontre de coaching (Appendice G). Ce questionnaire, bâti pour les besoins du projet, comprend notamment des questions sur le poste occupé au sein de l'organisation, le nombre d'employés qui relèvent du gestionnaire ainsi que le poste occupé précédemment. Celui-ci a été complété une fois par chaque participant au début de la démarche. Certains éléments recueillis dans ce questionnaire ont également été discutés dans l'entrevue semi-structurée préintervention décrite ci-dessous, tel que le nombre d'employés et l'expérience antérieure en gestion.

#### **Entretiens semi-structurés**

Des entretiens individuels ont été réalisés avec chaque coaché avant et après la démarche de coaching. Les canevas des entretiens semi-dirigés de collecte de données ont été inspirés des deux cadres conceptuels à l'étude, soit le modèle de la résilience de Richardson (2002) et le modèle ABC d'Ellis (1994).

**Entretiens semi-structurés préintervention.** Dans un premier temps, un bref entretien semi-dirigé a été imbriqué dans la première rencontre de coaching (Appendice H). L'objectif de cet entretien d'une trentaine de minutes visait principalement à décrire le processus d'évaluation cognitif de l'individu avant l'intervention. Ceci a servi de point de comparaison pour retracer l'évolution du coaché vis-à-vis du facteur de protection à l'étude. Par ailleurs, la première portion de l'entretien portait sur des éléments de la situation professionnelle du coaché, ayant pour objectif d'établir le premier contact entre le coach et le coaché et de créer un climat propice aux échanges. Ce bref entretien a été réalisé par la chercheure principale à l'aide du guide d'entrevue préparé par l'équipe de recherche, soit la chercheure et ses co-directeurs (Appendice H). Cette entrevue a été enregistrée et retranscrite en totalité. Les entretiens semi-dirigés préintervention se sont déroulés entre le 28 mars et le 20 avril 2017.

**Entretiens semi-structurés postintervention.** À l'issue des cinq séances de coaching, un deuxième entretien semi-dirigé, d'environ 60 minutes, a été conduit par une auxiliaire de recherche externe au projet pour assurer la validité du matériel recueilli, pour permettre aux participants de s'exprimer librement et limiter le biais de désirabilité sociale. Celle-ci a été formée à l'utilisation du canevas d'entrevue semi-structurée préparé par l'équipe de recherche (Appendice I). Dans l'optique de répondre aux questions principales de recherche, cet entretien a permis d'explorer les effets de la démarche sur le processus d'évaluation cognitif de l'individu ainsi que sur son processus de résilience. D'autre part, pour répondre aux questions secondaires, des questions

portant sur des éléments de faisabilité et d'acceptabilité ont également été intégrés au canevas d'entrevue afin de recueillir la perception des participants en regard de la démarche. Ce sont donc les cadres conceptuels centraux au projet qui ont alimenté le canevas d'entretien. De plus, les principales caractéristiques de l'intervention ont également alimenté le canevas, afin de couvrir des éléments de faisabilité et d'acceptabilité, et ce, toujours dans l'optique de répondre aux questions de recherche. Le canevas d'entrevue se divise donc en trois grandes sections : le processus d'évaluation cognitif, la résilience et la démarche de coaching. Étant donné qu'il s'agit d'un entretien semi-dirigé, l'intervieweuse était en mesure de poser des questions de relance en fonction des propos tenus par le participant. Cela a permis de recueillir de l'information riche et globale sur leurs expériences. Ces entretiens, réalisés entre le 7 juin et le 10 juillet 2017, ont été enregistrés et retranscrits en totalité.

### **Outil quantitatif**

Le *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC 25; Connor & Davidson, 2003) a servi à recueillir des données quantitatives en complément aux données qualitatives afin de contribuer à la triangulation des données. Cet instrument de mesure a été retenu, car il a été développé dans l'intention de mesurer la résilience comme un processus en s'appuyant sur certaines facettes de la résilience activées par les facteurs de protection (Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, & Bernard, 2008). Il s'agit d'un questionnaire autorapporté de 25 items dont l'échelle de Likert comprend cinq choix de réponses sur un continuum allant de « pas vrai du tout » à « totalement vrai ». S'y



retrouvent des items tels que la croyance de posséder ce qu'il faut pour gérer les événements à venir, la tendance à rebondir après une épreuve ainsi que la capacité à gérer des émotions désagréables.

Le CD-RISC 25 a été validé auprès de populations variées cliniques et générales à maintes reprises (Campbell-Sills, Cohan, & Stein, 2006; Gucciardi, Jackson, Coulter, & Mallett, 2011; Jorgensen & Seedat, 2008; Jung et al., 2012). Connor et Davidson (2003) ainsi que Steinhardt et Dolbier (2008) rapportent que cet outil possède une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,89$ ) ainsi qu'une bonne fiabilité test-retest ( $\alpha = 0,87$ ). Dans une population générale, la moyenne du score obtenu au CD-RISC est de 80,4 ( $ET = 12,8$ ).

C'est par souci de cohérence avec l'intervention, qui vise à développer un facteur de protection contribuant à la résilience, que cet outil quantitatif a été choisi. En effet, le CD-RISC s'appuie sur une définition de la résilience qui fait place aux facteurs de protection (Steinhardt & Dolbier, 2008). Cet outil a été rempli par les participants à deux temps de mesure et une comparaison entre le score préintervention et le score postintervention a été réalisée individuellement pour chacun des participants.

### **Journal de bord**

Le journal de bord tenu par la chercheuse a permis de documenter le déroulement de la démarche au bénéfice de la fiabilité du projet de recherche. La prise de notes a été effectuée après chaque séance de coaching. Cette prise de note fut non structurée dans

son contenu, c'est-à-dire que tout ce qui apparaît utile et pertinent pour contextualiser les études de cas fut noté. Toutefois, le journal de bord a été structuré de façon à reprendre les trois types de notes analytiques (Laperrière, 1992), soit 1. les mémos, 2. les notes méthodologiques, et 3. les notes théoriques. Des notes de nature descriptive ont également été consignées sous forme de notes évolutives. Entre autres, des éléments liés à l'acceptabilité et à la faisabilité des démarches de coaching ont été colligés. De plus, cette stratégie a été adoptée dans l'optique de favoriser la rigueur méthodologique et la scientificité de la présente recherche, notamment en documentant le processus d'intervention. Enfin, cet outil de collecte de données a servi à contextualiser certains résultats lors de la discussion, dans l'optique d'apporter un éclairage nouveau et une richesse aux analyses. Finalement, l'objectif a également été de prendre une distance et réfléchir à l'intervention pour l'intervenante-chercheure, en guise de stratégie pour assurer la rigueur.

## **Coach**

La chercheure de la présente étude est également la personne qui a assuré le rôle de coach pour l'intervention au centre de ce projet de recherche. Candidate au doctorat en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke, la coach a suivi un cours de 45 heures portant sur le coaching. À la suite de ce cours, elle a conduit une démarche de coaching en tant que coach-stagiaire, tout en étant supervisée par un psychologue organisationnel membre de l'Ordre des psychologues du Québec (OPQ). Par la suite, dans le cadre de son internat, elle a réalisé une quinzaine de démarches de coaching

auprès de chefs d'équipe. Tous ces coachings ont été réalisés sous la supervision d'un psychologue membre de l'OPQ. Finalement, durant le déploiement de l'intervention de coaching du présent projet, la coach a été supervisée par l'un des directeurs de recherche, membre de l'OPQ.

### **Intervention**

Une démarche de coaching de cinq séances a été élaborée à partir de l'approche proposée par Ellis (1994) et de la littérature sur le coaching rationnel (Palmer, 2009). C'est en fonction des autres recherches discutées dans le contexte théorique, des cadres conceptuels à l'appui ainsi que pour des raisons de faisabilité que la démarche de coaching s'appuie sur cinq séances. Tel qu'expliqué dans le contexte théorique, le coaching rationnel est une adaptation de la thérapie émotive-rationnelle, une forme de TCC. Cette intervention est ajustée à la réalité du coaching, puisqu'elle est circonscrite au contexte organisationnel et qu'elle traite des situations vécues au travail.

À un rythme souhaité d'une rencontre aux deux semaines, pour un total de 10 semaines, les rencontres prévues étaient d'une durée de 60 à 90 minutes. Le protocole d'intervention (Appendice K) relate le matériel prévu pour encadrer chacune des rencontres et pour guider le coaché dans la démarche. Une flexibilité fut conservée dans l'application de ce protocole, étant donné que la démarche utilisait des exemples tirés de la réalité des participants et donc chaque démarche possédait un caractère unique.

La première rencontre avait pour objectif d'introduire la démarche de coaching aux participants et de discuter des concepts centraux à celle-ci avec le coaché. Une discussion entourant l'objectif personnel de l'individu à travers la démarche de coaching était guidée par la coach. Par la suite, une discussion plus générale sur la perception de l'individu de la résilience et de sa résilience a été menée. Finalement, la notion de processus d'évaluation cognitif fut présentée au coaché et le modèle ABC (Ellis, 1994) a été partagé. Au terme de la rencontre, il fut demandé aux participants, en prévision de la prochaine séance, d'identifier des exemples d'événements stressants et de noter leur processus d'évaluation cognitif avec le modèle d'Ellis (1994), soit à partir de la grille qui leur a été fournie.

Les trois séances de coaching subséquentes se sont déroulées en appui sur le modèle « ABCDE » (Ellis, 1994; voir Figure 3) pour guider la discussion autour de l'exploration du processus d'évaluation cognitif du coaché. Alors que le modèle ABC est partagé au participant dès la première rencontre, les deux étapes subséquentes, soit le D et le E, sont introduites à raison d'une par séance de coaching, afin de soutenir la progression du coaché dans l'utilisation du modèle. Par ailleurs, dans le but de traduire le modèle théorique en outil de travail, une grille avec chacune des lettres a été élaborée afin que le coaché puisse compléter celle-ci à l'aide d'exemples tirés de son quotidien. Chacune des séances comprenait une introduction et une conclusion, en plus du déroulement prévu. En guise d'introduction, il y avait un retour sur le défi choisi au terme de la séance précédente qui était effectué et un suivi sur les situations stressantes rencontrées depuis

la séance précédente, ce qui servait de matériel pour la séance. En guise de conclusion, il y avait une évaluation de la satisfaction de la rencontre du coaché afin de s'assurer de son appréciation. À chacune des séances, une page résumée des éléments discutés durant la séance était remise aux participants ainsi que la grille nécessaire pour accompagner leur développement entre les séances, soit une représentation du modèle ABC d'Ellis (1994). L'objectif, en utilisant la grille, était d'accompagner l'individu dans la prise de conscience de son discours intérieur et de l'effet d'un discours intérieur irréaliste sur ses émotions et son comportement, en plus de le guider dans la remise en question de celui-ci, dans l'optique d'adopter un discours réaliste.

Plus précisément, lors de la deuxième séance, la technique pour remettre en question son discours intérieur a été présentée aux participants et a été utilisée pour explorer les situations rapportées par le coaché. Au terme de la séance, ils ont été encouragés à mettre ce nouvel élément en pratique avant la troisième séance de coaching. En effet, en plus de documenter les événements stressants, leur discours intérieur ainsi que leurs émotions et comportements qui en résultent, ils devaient maintenant questionner, à l'aide de la technique proposée, leur discours intérieur, afin d'en évaluer le réalisme.

À la troisième séance, les quatre types de croyances irrationnelles leur ont été partagés (Appendice C), ainsi que des exemples de pièges de la pensée, et ce, dans l'optique d'accroître leur compréhension de leur discours intérieur. Ainsi, entre la troisième et la quatrième séance, l'accent a été mis à identifier les principaux pièges de

la pensée dans lesquels ils tombent ainsi qu'identifier la nature de leurs croyances irrationnelles.

La quatrième séance a permis de discuter de ce que sont des pensées réalistes et explorer des situations dans lesquelles ils jugent s'adapter de façon optimale grâce à ces pensées utiles.

Finalement, la cinquième et dernière rencontre a permis de revenir sur certains éléments, selon les besoins du coaché, en plus de faire le bilan de la démarche et de leurs apprentissages significatifs, en mettant l'accent sur comment ils vont faire vivre leurs apprentissages pour la suite.

### **Déroulement de l'étude**

Les séances de coaching ont eu lieu dans un local confidentiel du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, soit le local de coaching du Centre d'intervention psychologique de l'Université de Sherbrooke (CIPUS). Toutes les rencontres, à l'exception du dernier entretien de collecte de données, ont été conduites par la chercheure-coach. Lors de la première rencontre, la cueillette de données a été précédée par la lecture et la ratification du formulaire d'information et de consentement (Appendice J). Par la suite, le questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle (Appendice G) de même que le CD-RISC 25 ont été administrés et complétés par le participant. Puis, l'entrevue semi-dirigée de collecte de données

préintervention a été réalisée (Appendice H). L'entretien de collecte de données a été enregistré, tel que convenu dans le formulaire d'information et de consentement (Appendice J). Préalablement aux questions de l'entretien semi-dirigé, une définition de la résilience a été partagée aux participants. Une fois cette portion de rencontre dédiée à la collecte de données complétée, la rencontre s'est poursuivie avec ce qui constituait la première séance de coaching. Subséquemment à cette première rencontre, quatre autres rencontres de coaching de 60 à 90 minutes ont eu lieu à raison d'une rencontre environ aux deux semaines, pour un total de 10 semaines. Dans la semaine suivant la dernière démarche de coaching, et en partenariat avec l'auxiliaire de recherche, les rendez-vous de collecte de données postintervention ont été pris individuellement avec chacun des participants. Durant cette rencontre d'une durée d'environ 60 minutes, l'intervieweuse a administré aux participants le CD-RISC puis a réalisé l'entretien postintervention à l'aide du canevas d'entrevue semi-dirigé (Appendice J) qui lui a été fourni.

### **Analyse des données**

La méthode d'analyse retenue pour le présent projet est l'analyse thématique, notamment pour son caractère flexible et accessible (Crabtree & Miller, 1999; Miles & Huberman, 2003) et puisque cette méthode est cohérente avec l'objectif descriptif du présent projet. Plus précisément, un style d'analyse thématique déductif a été utilisé pour coder les données recueillies (Crabtree & Miller, 1999). Ce type d'analyse thématique, bien que davantage structuré qu'une analyse inductive, conserve une flexibilité dans son application en raison de l'ouverture face à des thématiques émergentes (Miles &

Huberman, 2003). De plus, ce type d'analyse, basé sur un cadre conceptuel, est davantage utilisé en psychologie cognitive (Gagnon, 2012). Cela est donc cohérent avec le présent projet, puisque le coaching rationnel s'inspire de ce courant. L'analyse thématique déductive (Crabtree & Miller, 1999) a été réalisée à partir des cadres conceptuels à l'étude (Ellis, 1994; Richardson, 2002). Par ailleurs, une ouverture face à des thématiques émergentes est conservée. Les choix réalisés pour encadrer la présente analyse thématique reflètent les connaissances actuelles sur le sujet, tout en étant en cohérence avec la posture épistémologique. De plus, la collecte de données comprend plusieurs sources d'information afin d'offrir un portrait riche du phénomène à l'étude. Afin de répondre aux questions de recherche et tirer un maximum d'information, des analyses intracas et intercas ont été réalisées. Tandis que l'analyse intracas a permis d'étudier en profondeur l'expérience de chacun des participants, l'analyse intercas avait pour objectif de mettre en lumière les résultats qui transcendent l'expérience individuelle pour approfondir la compréhension du phénomène à l'étude (Glaser & Strauss, 1967.)

Les entrevues de collecte de données du premier et deuxième temps de mesure ont été enregistrées et retranscrites en totalité. La retranscription verbatim des entrevues du premier temps de collecte de données a été réalisée en même temps que l'intervention, et la retranscription du deuxième temps de collecte de données a été réalisée à la suite de la terminaison de l'ensemble des démarches de coaching. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Nvivo 10 (2014). La collecte de données a été réalisée selon



un processus itératif, suivi de la gestion des données et de l'analyse de celles-ci (Crabtree & Miller, 1999).

L'analyse déductive a été réalisée à partir d'une grille de code préalablement établi (Appendice L). Ce sont les cadres conceptuels au cœur de ce projet, ainsi que les questions de recherche, qui ont permis d'élaborer une grille avec des codes initiaux. C'est à partir de cette grille qu'a débuté la codification du matériel retranscrit. L'objectif de cette étape de codage est de trier les informations pertinentes pour l'analyse (Miles & Huberman, 2003). Cette grille d'analyse fut élaborée avant le début des analyses par la chercheure principale et validée par les co-directeurs.

Selon la méthode proposée par Miles et Huberman (2003), les premières codifications ont servi à ajuster la grille initiale. En effet, certains termes ont été modifiés ou précisés afin de refléter avec plus d'exactitude les propos des participants et ainsi permettre une meilleure classification. De plus, certains thèmes similaires ont été regroupés. Une fois ces ajustements réalisés, l'ensemble du matériel a été codé dans ces thèmes. Toutefois, une ouverture a été conservée pour les thématiques émergentes, en fonction de deux critères : 1. selon leur pertinence par rapport au sujet d'étude et aux questions de recherche et, 2. selon leur fréquence dans les propos des participants (récence). Dans un processus itératif, les cas déjà codés furent revisités pour bonifier les nœuds libres qui se sont transformés en thématiques émergentes et ainsi, s'assurer d'avoir classifié toutes les informations pertinentes de chacune des entrevues. Tel que

proposé par Miles et Huberman (2003) pour augmenter la fidélité, des séances de travail en équipe de recherche ont été réalisées pour discuter du matériel codé et de l'interprétation qui peut en être dégagée. De plus, un accord interjuge a été réalisé pour 20 % du matériel codé avec une auxiliaire de recherche. Cette auxiliaire de recherche a été formée sur les cadres conceptuels centraux au projet et sur l'arborescence de thèmes préétablie. Elle a codé le matériel de deux participants au deuxième temps de mesure, et ce, à partir du logiciel NVivo.

Le journal de bord complété par la chercheure n'a pas fait l'objet d'une analyse thématique à part entière. Ainsi, ce matériel ne fait pas partie de l'analyse thématique de manière intégrale. Le journal de bord ne serait pas pris en compte dans les analyses, et ce, afin de réduire les biais de la chercheure. En choisissant un endroit spécifique pour refléter le matériel qui a une connotation plus subjective, les analyses réalisées prennent en considération le souci de distanciation de l'expérience du coach pour demeurer rigoureux dans la démarche, tout en n'excluant pas des éléments qui peuvent apporter un éclairage pertinent à la compréhension du phénomène à l'étude. Ainsi, le journal de bord a fait l'objet d'une relecture minutieuse à la suite de la codification des entrevues. Puis, il a été consulté au moment de rédiger la section synthèse de l'analyse intercas, en plus de la discussion, afin de venir appuyer, contextualiser ou nommer des éléments pertinents pour approfondir la compréhension du cas.

Finalement, en ce qui concerne l'outil quantitatif (CDRC 25; Connor & Davidson, 2003), une moyenne des scores pré et post intervention sera présenté.

### **Considérations éthiques**

Le projet a été approuvé par le comité d'Éthique et de la recherche des Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Le formulaire d'information et de consentement élaboré par l'équipe de recherche (Appendice J) décrit l'objectif du projet, la nature de la participation, les avantages et inconvénients pouvant découler de la participation au projet de recherche, le droit de retrait sans préjudice, les modalités en ce qui a trait à la confidentialité des données recueillies, la ressource à contacter en cas de difficulté psychologique, ainsi que les personnes-ressources à contacter pour toutes questions entourant le projet de recherche. Lors de la première rencontre avec les participants, le formulaire d'information et de consentement a été lu. Une attention particulière a été portée au libre droit de participation et de retrait. Les participants ont donc été informés clairement de leur droit de se retirer à tout moment, et ce sans aucun préjudice, en spécifiant s'ils souhaitaient alors que leur matériel soit détruit. Ils ont été questionnés quant à leur compréhension du formulaire avant d'apposer leur signature.

Une entente a également été signée avec le partenaire, soit le service des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke, dressant sommairement le contexte de la stratégie de recrutement et statuant que la participation à la démarche de coaching peut être totalement confidentielle pour les participants (Appendice D).

Certaines mesures ont été prises afin d'assurer la confidentialité, notamment la communication directe entre l'individu intéressé et la chercheuse, ainsi que la tenue des

rencontres dans un local au CIPUS. De plus, pour maximiser l'anonymat des participants, seul le masculin est employé pour faire référence aux participants. L'identité des participants n'a été divulguée à personne d'autre que l'auxiliaire de recherche qui a réalisé les entrevues du deuxième temps de mesure. L'auxiliaire de recherche a signé un formulaire lui expliquant la confidentialité à laquelle elle est assujettie. Lors de la retranscription verbatim et de l'analyse thématique réalisée dans le logiciel NVivo 10 (2014), le nom des participants a été remplacé par une codification numérique. Ainsi, aucun matériel électronique n'est retraçable au nom des participants. L'ensemble du matériel est conservé dans le bureau de Philippe Longpré, professeur en psychologie et co-directeur du projet de recherche. Le matériel est conservé verrouillé sous clé dans son bureau au département de psychologie, et ce, pendant cinq ans. Au-delà de ces cinq années, l'ensemble du matériel sera détruit. Les enregistrements audio ont été supprimés lorsque la retranscription verbatim et la période d'analyse du matériel furent terminées.

En plus du temps nécessaire pour participer à la démarche ainsi qu'aux deux moments de cueillette de données, le risque associé à la participation à la démarche de coaching était l'inconfort que pourrait créer la démarche de coaching. De fait, étant donné que dans le cadre de la démarche de coaching il fut demandé aux coachés d'explorer des situations stressantes au travail, il était possible que cela génère certaines émotions désagréables pour eux. En effet, cela force une certaine introspection par rapport à ces défis et ces situations ont été discutées durant les séances de coaching. Au

besoin, les participants auraient pu être référés au programme d'aide aux employés. Les coordonnées du programme d'aide aux employés figurent sur le formulaire d'information et de consentement et les participants en ont une copie. Finalement, le programme d'aide aux employés était également mentionné comme ressource si, au terme de la démarche, les participants ont envie de poursuivre la réflexion amorcée en coaching avec un soutien professionnel.

Cela étant dit, une attention particulière a été portée lors des interventions pour circonscrire les échanges sur les croyances irréalistes en lien avec le travail, et ce, afin d'éviter de discuter de situations de la vie personnelle. Puisque ce sont les participants qui proposaient les situations dont ils voulaient discuter, il est possible de supposer qu'ils avaient un degré d'aisance avec celles-ci. Les questions posées par la coach furent également dosées et toujours respectueuses du participant. Outre ces éléments, l'ensemble des rencontres s'est déroulé dans un endroit qui assure la confidentialité des propos des participants et dans lequel le participant se sentait à l'aise.

## Résultats

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de l'étude, découlant de l'analyse thématique réalisée selon le processus décrit précédemment. L'étude rapportée dans la présente thèse avait pour objectif d'offrir une description riche des effets de l'intervention chez les participants, en fournissant des pistes de réponses aux questions de recherche. La première question de recherche est : « comment le coaching a influencé le PEC du coaché? ». La deuxième question de recherche est : « comment une démarche de coaching axé sur le développement d'un PEC réaliste influence le processus de résilience du participant? ». La chercheuse s'intéresse également à la perception de la démarche de coaching par le participant, c'est-à-dire à des éléments d'acceptabilité et de faisabilité. Les résultats seront présentés de façon à refléter ces objectifs de recherche.

La première section de ce chapitre portera sur un aperçu global des résultats. Ensuite, une description de l'échantillon sera présentée. Puis, chacun des participants fera l'objet d'une analyse intracas en profondeur, avant de laisser place à l'analyse intercas et aux thèmes émergents.

### **Aperçu global des résultats**

Les résultats présentés ci-dessous reflètent les cueilletes de données préintervention et postintervention et sont contextualisés à l'aide du questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle, ainsi que de l'outil d'évaluation de la résilience

complété par les participants avant et après l'intervention. Dans un premier temps, l'analyse intracas de chacun des participants ayant complété la démarche est présentée et se décline en cinq sections: le déroulement de la démarche, qui se veut une introduction au cas; l'appréciation, les effets et les pistes d'amélioration de l'intervention; la résilience du participant (son état initial et son évolution); l'adhésion, l'utilisation et l'intégration de la grille; l'évolution du PEC du participant; ainsi qu'une synthèse. En guise de conclusion pour chacun des participants se trouve une synthèse qui constitue un complément d'information selon la perspective du coach. Par la suite, les résultats de l'analyse intercas sont présentés, afin de témoigner d'une expérience transcendant l'unicité des cas, répertoriant les grands thèmes suivants : le déroulement de l'étude, la résilience, le processus d'évaluation cognitif et la démarche de coaching, soit l'intervention. Cette analyse intercas inclut également quelques sous-thèmes émergents qui ne figuraient pas dans la grille de codage initiale, soit l'adéquation entre la coach et le coaché, l'effet au-delà de la vie professionnelle, la relativisation des stressors ainsi que la notion de suivi. Ceux-ci ont été retenus en raison de leur fréquence et de leur pertinence pour le présent projet, en regard des questions de recherche. L'ensemble des résultats sera appuyé par des extraits de verbatim afin d'explicitier les propos.

### **Description de l'échantillon**

L'échantillon est composé de cinq femmes et trois hommes. Cinq participants ont complété la démarche de coaching en entier, soit trois femmes et deux hommes.



L'ensemble des participants réside dans la région de Sherbrooke et travaille pour la même organisation, soit l'Université de Sherbrooke.

Afin de préserver la confidentialité des données, les caractéristiques socio-démographiques et professionnelles sont présentées de manière agrégée. La moyenne de l'âge des participants est de 46 ans et l'étendue est de 21 ans. Trois participants sont dans la tranche d'âge de 40 ans et moins, tandis que quatre participants ont plus de 50 ans. En moyenne, les participants occupent leur poste depuis 7 ans, avec une étendue de 9 ans. Ils supervisent des équipes composées d'en moyenne 13 employés, avec une étendue de 13. En termes d'expérience en gestion, quatre des huit participants en étaient à leur toute première expérience de gestion lorsqu'ils ont débuté dans leur poste actuel.

En ce qui a trait au niveau de scolarité, deux des participants sont titulaires d'un baccalauréat tandis que les six autres participants sont titulaires d'une maîtrise. Par ailleurs, tous les participants en étaient à leur première expérience de coaching.

Finalement, les participants ont été questionnés sur leur appréciation du rôle de gestionnaire ainsi que les défis qu'ils rencontrent au quotidien. En ce qui concerne les éléments les plus appréciés du rôle, les participants ont nommé la gestion des ressources humaines, qui est à la fois l'un des plus grands défis, mais également la plus grande source de satisfaction et de motivation dans le rôle de gestionnaire. Le volet stratégique du rôle, qui permet d'être impliqué dans la prise de décision est également nommé

comme un élément apprécié. Conséquemment, les défis évoqués concernent les éléments plus difficiles de la gestion d'employés. En guise d'exemple, la rétroaction négative qu'ils doivent parfois réaliser ou encore lorsqu'il y a des situations conflictuelles entre deux individus. Les autres défis nommés sont la pression de performance ressentie face à la grande quantité de travail à accomplir, le roulement de personnel ainsi que vivre avec les contrecoups des compressions budgétaires. Finalement, il y a également l'imputabilité des décisions prises qui peuvent générer du stress.

### **Retrait des participants**

Trois participants (participant 4, 5 et 6) n'ont pas complété la démarche. Deux individus ont décidé de ne pas poursuivre à l'issue de la première rencontre en personne, qui comprenait la collecte de données et la première séance de coaching. Dans les deux cas, la décision de ne pas poursuivre a été discutée entre le participant et la coach. Ces décisions de retrait ont donc été prises par les participants eux-mêmes à la suite d'un approfondissement de ce que le présent coaching pouvait offrir et une constatation, de leur part, que cela ne correspondait pas à leurs besoins. Un troisième participant s'est désisté quant à lui entre la première et la deuxième rencontre. En effet, la première rencontre s'est déroulée tel que prévu et une deuxième rencontre a été planifiée. Le participant s'est désisté à moins de 24h de la rencontre prévue, en informant la chercheuse par courriel qu'il n'y arrivait pas avec la charge de travail qu'il avait à accomplir. À la lumière de cette expérience, des éléments sont nommés dans les pistes de recherche futures ci-dessous.

## **Analyses intracas**

### **Participant 1**

**Déroulement de la démarche.** Ce participant a pris part aux 5 rencontres prévues dans la démarche. L'ensemble de la démarche a pris 10 semaines au total. L'entrevue postintervention a été plus courte qu'avec les autres participants, puisque ce participant avait peu à dire sur l'utilisation du modèle proposé dans la démarche. Le participant révèle ne pas être « quelqu'un qui va appliquer la démarche en tant que telle » (Participant 1, 2017).

Concernant la démarche plus précisément, le participant avait peu d'exemples tirés de son quotidien à explorer durant les séances de coaching. Cela s'est traduit par des rencontres relativement plus brèves qu'avec d'autres participants. De plus, les discussions avaient un caractère plus théorique que pratique, car en raison du peu d'exemples fournis par le participant, il y avait moins d'éléments concrets pour alimenter les échanges. Il s'agissait davantage d'une conversation autour de la thématique de la rencontre et d'un partage d'information.

Le participant rapporte que le rythme des rencontres était un peu trop rapide pour lui:

Moi je trouvais ça quand même assez rapide. Il n'y avait pas beaucoup de temps entre les rencontres. Je ne sais pas si ça aurait changé quelque chose, mais de pouvoir assimiler un petit peu plus ou revenir par moi-même sur le contenu, avoir le temps de le brasser un petit peu entre les rencontres. (Participant 1, 2017)

Par rapport à la longueur de la démarche, le participant partage : « Je pense que c'est court quand même pour une séance de coaching [...] pour les objectifs qu'on s'était donnés je pense que c'est une bonne longueur » (Participant 1, 2017).

**Appréciation, effet et pistes d'amélioration de l'intervention.** Le participant rapporte avoir apprécié la démarche, et ce même si le modèle au cœur de la démarche ne lui parlait pas beaucoup.

Je suis satisfait de ce que j'ai pu apprendre (notions) ou apprendre sur moi-même dans le fond, sur ma façon de voir les choses, et les choses que je peux changer. D'avoir appris à prendre un peu de recul et de connaître...Je n'appellerais pas ça des étapes, mais des éléments qui font partie d'une situation stressante. (Participant 1, 2017)

Bien que le participant rapporte ne pas avoir utilisé l'outil entre les séances, il relate qu'il a apprécié ce que le coaching propose : « Puis le coaching en général [...] juste d'avoir à venir ici et de parler de choses qui font partie de mon quotidien ou de mon univers dans le fond, ça, ça été bénéfique aussi » (Participant 1, 2017).

Étant donné que le participant a amené une situation tirée de son quotidien dans l'une des premières séances de coaching, c'est celle-ci qui a été la plus significative pour lui. « Je ne suis pas quelqu'un qui a amené beaucoup de situations stressantes pour qu'on les regarde ensemble. Par contre, au début j'en ai amené quelques-unes et je pense que c'est ceux-là, ces séances-là qui ont été le plus utiles » (Participant 1, 2017).

Finalement, le participant partage que « le modèle ce n'est pas quelque chose qui me parle tant que ça » (Participant 1, 2017). Pour cette raison, il affirme qu'il aurait été intéressant d'explorer d'autres outils pour l'accompagner dans le développement de sa résilience, même s'il soutient comprendre que le contexte de la recherche ne s'y prêtait pas. En somme, il conclut en partageant : « J'ai vraiment apprécié faire partie de cette démarche-là. Les petites choses que je disais qu'on pouvait améliorer, c'est vraiment des détails. J'ai vraiment apprécié participer à ça avec ma coach » (Participant 1, 2017).

**Résilience initiale et son évolution.** Lorsque questionné sur sa perception de la résilience, le participant partage admirer des collègues qui ne semblent pas se laisser affecter par le stress du travail à l'extérieur des lieux de travail, c'est-à-dire qui lui apparaissent en mesure de décrocher jusqu'au lendemain, plutôt que de ruminer sur les situations difficiles. Il n'a pas l'impression d'être en mesure de le faire, et c'est ce qu'il observe chez des collègues qu'il qualifie de résilient. Sa représentation de la résilience se traduit alors comme suit:

Je n'ai pas l'impression d'être quelqu'un qui est capable de faire cette coupure-là et j'aimerais ça être capable de le faire. C'est un peu comme ça que je voyais la résilience : être capable de gérer une situation stressante sans que ça t'affecte émotionnellement. (Participant 1, 2017)

En réaction à la définition de la résilience présentée lors de la première rencontre, le participant juge sa résilience comme relativement bonne, notamment en raison de la capacité à apprendre de ses erreurs. En effet, c'est à la deuxième portion de la définition que le participant se reconnaît davantage, c'est-à-dire le volet qui réfère à

« l'identification, le renforcement et l'enrichissement des facteurs de protection, qu'ils soient personnels ou environnementaux » (Richardson, 2002).

De prime abord, le participant nomme son intérêt envers le projet comme une opportunité de lui fournir des outils afin de mieux gérer son stress. Par ailleurs, le participant révèle n'avoir utilisé les outils que « vraiment pour les besoins de l'étude » (Participant 1, 2017). Toutefois, même si l'outil n'a pas été utilisé concrètement, le participant soutient que

[...] développer une moindre vulnérabilité, c'est là que je pense que l'étude m'a aidé à m'améliorer, mais je pense que j'ai encore du chemin à faire. Puis, je ne le vois pas là-dedans, mais il y a une partie pour moi aussi que, pendant la situation stressante dans le fond, de gérer ce stress-là. Pas la situation, mais de gérer le stress ou comment le stress t'affecte, que ça je ne suis pas très bon. Je ne sais pas si ça fait partie de la résilience là, mais de la façon que je le vois, oui (Participant 1, 2017)

L'évolution de sa résilience rapportée par le participant à la suite de la démarche de coaching réside dans certaines prises de conscience par rapport à l'effet potentiel de situations stressantes. « C'est vraiment plus un changement dans la façon de voir les choses que dans l'application d'un modèle » (Participant 1, 2017).

**Adhésion, utilisation, effets et intégration du modèle.** Le participant rapporte qu'il adhère peu au modèle qui lui a été proposé, et qu'il a utilisé la grille seulement pour se prêter à l'étude. En effet, il qualifie les effets de l'utilisation de la grille comme absents:

[...] plus ou moins (d'effets) parce qu'encore là, c'était vraiment une utilisation pour les besoins de la cause, donc ce n'était pas vraiment suite à des événements

dans le fond, c'était plus pour arriver avec de la matière à la rencontre.  
(Participant 1, 2017)

Par rapport au manque d'adéquation entre les besoins du participant et l'outil proposé, le participant partage son hypothèse :

Je pense que c'est ma façon de travailler dans le fond. J'agis plus par instinct ou, c'est plus des acquis qui vont changer ma façon de voir les choses en général, sans avoir à appliquer. Je ne suis pas du genre à appliquer un modèle. (Participant 1, 2017)

Toutefois, il soutient que d'être conscient du modèle proposé lui amène une autre perspective, mais cela sans utiliser l'outil concrètement.

Par ailleurs, le participant n'exclut pas la possibilité d'utiliser sa grille dans le futur s'il juge qu'une situation s'y prête. « Peut-être quand je vais vivre vraiment une grosse situation stressante à l'avenir peut-être que je vais y faire référence » (Participant 1, 2017). Le participant précise :

J'ai l'impression que le stress arrive toujours comme après, ou pas vraiment sur le moment où je me dis là je suis stressé, il faudrait que j'utilise la grille. C'est juste le quotidien pis là par après je me rends compte que ouf! La semaine a été lourde dans le fond. (Participant 1, 2017)

Ainsi, la difficulté à identifier les situations comme stressantes au fur et à mesure qu'elles surviennent pourrait être une hypothèse qui explique pourquoi la grille n'a pas été utilisée.

**Évolution du PEC.** Une seule situation a été utilisée durant une séance de coaching pour appliquer le modèle avec succès, et ce, dans l'une des premières rencontres. La

discussion entourant cette croyance irréaliste semble avoir eu un effet au-delà de cette unique situation. Il s'agit de remettre en question, à l'aide du modèle proposé, l'exagération des conséquences lorsqu'une situation stressante se présente. Cette réalisation fut un moment significatif pour le participant. Il affirme : « Le déclic, c'est sur l'exagération des conséquences. C'est un déclic que j'ai eu, pis c'était la première ou la deuxième rencontre. Je pense que c'est la chose que vraiment je retire de ces rencontres-là » (Participant 1, 2017).

Le participant partage ne pas avoir utilisé la grille pour son bénéfice, mais pour les fins de l'étude. Ainsi, l'évolution du PEC est minime, voire inexistante. À cet effet, le participant rapporte :

C'est subtil, je crois. Je pense qu'il y a quelque chose qui a changé, mais j'ai de la difficulté à mettre le doigt dessus. Je ne suis pas quelqu'un qui va appliquer la démarche en tant que telle, le modèle qui a été utilisé vraiment concrètement, mais plus utiliser les choses que j'ai apprises au cours de cette démarche-là pour changer ma façon de voir les choses ou de penser. (Participant 1, 2017)

**Synthèse / Perception du coach.** La lecture de la situation que fait le participant et l'expérience vécue par la coach est similaire pour ce présent cas. En effet, tel que rapporté, la démarche semble avoir été moins significative pour ce participant. La première rencontre, celle qui a permis d'explorer un exemple concret, est celle qui a été la plus significative des cinq rencontres. À la suite de celle-ci, le contenu de la démarche a été partagé et certaines discussions ont permis d'approfondir les concepts, mais sans aller puiser dans le vécu du participant ni en tirant d'exemples concrets de son quotidien.



## Participant 2

**Déroulement de la démarche.** Ce participant a pris part à l'ensemble des séances de coaching. L'ensemble de la démarche s'est déroulée sur 12 semaines. Une seule séance a été repoussée en raison d'un enjeu de santé.

Le participant partage que la durée et la fréquence des rencontres étaient adéquates pour lui, même optimales.

Je pense qu'aux deux semaines, c'était bien parce que plus espacées que ça, j' imagine qu'il y a peut-être des choses qui n'auraient pas été intégrées. On n'aurait trop mis ça sur la glace. [...] Plein de circonstances qui ont fait que j'ai été obligé d'annuler une séance et que ça allait à plus tard. À l'autre séance, j'avais vraiment senti que je n'avais pas décroché, mais ç'a été plus dur de repartir là. Alors je pense qu'aux deux semaines c'est un bon beat. (Participant 2, 2017)

Toutefois, le participant aurait souhaité pouvoir poursuivre la démarche. « C'est sûr que moi j'ai trouvé ça court, vu que ça m'a apporté beaucoup » (Participant 2, 2017). En effet, bien qu'il soit satisfait de la démarche et des outils acquis, il sent que l'intégration n'était pas encore complète. « J'en aurais peut-être rajouté un peu. Je comprends que dans, dans le contexte d'un doctorat, ça ne s'y prêtait pas, mais si ça avait été dans ma vie privée, j'aurais continué encore pour quelques séances c'est sûr » (Participant 2, 2017).

**Appréciation, effets et pistes d'amélioration de l'intervention.** Le participant rapporte qu'il a grandement apprécié son expérience de coaching, qui était sa première, statuant qu'il y a d'énormes gains à sa participation. Il soutient que le coaching était un bon moyen à utiliser pour développer un processus d'évaluation cognitif plus réaliste

puisque l'accompagnement individuel, soit de faire réflexion critique de son discours intérieur, assisté par autrui, l'a beaucoup aidé.

Au-delà du matériel proposé, la relation de coaching semble avoir un impact positif :

C'est sûr des outils, etc. Mais par rapport à la démarche de coaching elle-même, j'avais l'impression d'avoir quelqu'un dans mon équipe, qui pouvait m'aider là-dedans. [...] Pour moi, la méthode a cliqué, et avec ma coach ça cliquait. Je voyais vraiment que ça structurait un peu comment je pensais dans le quotidien. (Participant 2, 2017)

Le participant rapporte que l'ensemble des séances a été intéressant, mais c'est au moment de commencer à remettre en question le discours intérieur qu'il a vraiment perçu une valeur ajoutée de l'utilisation de l'outil. « Je me rappelle la troisième séance, quand on a commencé à confirmer ou infirmer le discours intérieur, j'avais super hâte de challenger. Et on dirait que la troisième, ça m'a marqué quand même » (Participant 2, 2017). En plus de ce moment significatif, la dernière rencontre a été importante pour lui afin de préparer l'après coaching. « La dernière aussi, parce que dans la dernière on a beaucoup regardé qu'est-ce que je vais pouvoir concrètement faire avec ça. Parce que là bon, la coach disparaît » (Participant 2, 2017).

Au-delà de l'outil proposé, le participant a appris à s'écouter davantage. Il rapporte :

C'est sûr que la question d'être à l'écoute, et de comprendre un peu plus ce qui se passe en nous là... Je n'étais pas très centrée sur moi-même. J'étais plus centrée

sur l'action, les autres, etc. Alors ça, c'est quelque chose que ça m'a appris.  
(Participant 2, 2017)

**Résilience initiale et son évolution.** Questionné sur sa perception de la résilience lors de la première rencontre, le participant fait référence à l'analogie d'une roche, c'est-à-dire devoir devenir solide et ne pas réagir aux forces qui se présentent. D'ailleurs, il n'était pas convaincu de son intérêt envers la démarche, car il croyait que développer sa résilience pouvait signifier demeurer passif par rapport aux situations difficiles. Et ce n'est pas quelque chose qu'il souhaitait développer. « Ce n'était pas clair, j'avais l'impression que la résilience c'était comme faire la roche et je me suis dit : « je ne suis pas certain que ce soit la bonne stratégie pour moi » (Participant 2, 2017). En ce sens, il soutient qu'il ne serait pas à l'aise « d'accepter les événements tels qu'ils sont, parce que ce n'est pas vraiment dans ma nature de ne pas essayer de changer les affaires pour l'améliorer » (Participant 2, 2017). Ainsi, il fut satisfait de savoir que l'intention derrière le renforcement de la résilience n'est pas de devenir passif face aux événements qui se produisent.

En regard de la définition partagée, qui est différente de la conception initiale du participant, il se considère comme assez résilient. En effet, le participant partage se retrouver davantage dans cette définition qu'il qualifie d'active. Par rapport à cette définition, il sent que la démarche de coaching lui a permis d'évoluer dans sa résilience. Il relate se sentir plus solide à la fin de la démarche qu'au début de celle-ci dans son habileté à faire face aux situations difficiles. D'ailleurs, la démarche semble avoir eu un effet sur la fréquence des situations jugées stressantes. À cet effet, le participant

rapporte : « Je ne ressentais pas la même affaire que les premières fois quand j'écrivais c'était quoi mon discours intérieur pis pourquoi j'avais été stressé et c'était quoi l'émotion. Le degré (de stress) était moindre en effet » (Participant 2, 2017).

L'habileté à modifier son discours intérieur pour un discours plus réaliste semble permettre de mieux aborder les futures situations stressantes, notamment en prenant conscience de son discours plus rapidement et en s'inspirant de la grille remplie antérieurement dans une situation avec des pensées irréalistes similaires. En guise d'exemple, le participant partage : « Après je me suis rappelé justement de tout le ABCDE de l'autre situation qui était semblable, pis ça a tout de suite descendu quand même pas mal le stress » (Participant 2, 2017). De plus, utiliser la grille semble permettre de cultiver un sentiment de confiance en ses moyens qui se traduit dans les propos suivants : « J'ai passé à travers des autres situations, je vais être capable de passer à travers celle-là aussi là » (Participant 2, 2017). Le participant soutient, par ailleurs, que la situation ne devient pas aucunement stressante, mais l'intensité de l'évènement stressant est moins élevée, et il est possible de se ressaisir plus rapidement avec l'outil fourni. Il sent d'ailleurs que la démarche de coaching lui a permis d'avoir plus d'emprise par rapport aux situations difficiles qu'il rencontre, en ayant un certain contrôle sur celles-ci par l'entremise de l'outil, qui constitue une action concrète qu'il peut entreprendre lorsqu'il est confronté à une situation stressante.

**Appréciation, utilisation et effet de la grille.** Le participant adhère à la grille qui lui a été proposée dans la démarche. Il soutient que ça lui donne un outil concret pour gérer le stress qu'il ne considérait même pas comme néfaste avant la démarche de coaching. En effet, ce stress était considéré comme routinier, le participant prenant pour acquis qu'il était normal d'être stressée sur une base quotidienne.

Dans le fond, c'est quelque chose que je n'analysais pas. Je me disais : « Je vais rencontrer telle personne, c'est stressant, c'est parce que telle personne est à tel poste pis c'est stressant. » Je prenais pour acquis que c'était correct d'être stressé ou que c'était normal, pis qu'à chaque fois que j'allais aller le rencontrer ça allait toujours être la même affaire. (Participant 2, 2017)

Tout d'abord, cultiver l'habitude de prendre un temps d'arrêt pour utiliser la grille est nouveau pour lui et permet une prise de recul par rapport à la situation en question, une action qui n'était pas dans ses habitudes. Il soutient :

C'est du travail long terme là, mais je sens que le coût en stress est moins grand qu'il l'a été dans les dernières années mêmes. C'est juste dommage que je n'aie pas eu de coaching avant. Mais la démarche en général m'a beaucoup aidé, en effet. (Participant 2, 2017)

Le participant rapporte qu'il utilise l'outil de deux façons. Dans un premier temps, il lui arrive de l'utiliser de mémoire, tout simplement pour diriger son attention sur son discours intérieur qui amplifie son stress. Dans un deuxième temps, il l'utilise de façon plus systématique, en prenant un temps pour compléter réellement la grille en format papier. Dans le premier cas, même si la grille n'est pas complétée en entier, il soutient qu'un effet immédiat peut se faire sentir dans la réduction de son stress en reconnaissant les pensées qui l'habitent et leurs caractères irréalistes.

Sur le moment, ça m'arrive de noter des fois des pensées que j'ai pour me dire « hen, comment ça j'ai eu ça? » Juste de reconnaître ce qui se passe, ça permet d'analyser un peu plus sur le moment. (Participant 2, 2017)

Par rapport à l'utilisation de la grille plus précisément, il était aisément accessible pour ce participant d'identifier son discours intérieur, mais plus complexe de mettre le doigt sur l'émotion ressentie, mis à part le stress apparent. Remettre en question son discours intérieur était également un peu plus difficile étant donné que les idées irréalistes sont bien ancrées et donc adopter une posture neutre pour remettre en question ces pensées n'était pas accessible facilement. Par ailleurs, il soutient s'être amélioré et se sentir plus outillé à le faire à la suite de la démarche. En ce sens, il mentionne que l'accompagnement du coach avait une réelle valeur ajoutée pour y parvenir.

De challenger et de dire « qu'est-ce qui confirme? Qu'est-ce qui infirme? » J'avais un petit peu de misère, alors ça, ça vraiment aidé, avec ma coach justement là, d'avoir quelqu'un qui vient te dire « Écoute, ça là, ce que tu me dis là, non, ça ne vient pas confirmer ce discours-là ». Je trouve que, j'ai senti l'évolution et je te dirais que la dernière semaine, quand je remplissais la grille, c'était beaucoup plus facile à ce niveau-là, d'aller challenger justement ce discours-là. Alors, ça ce point-là c'est à travers la démarche. Parce que sinon, je ne pense pas que j'en serais venu là par moi-même. (Participant 2, 2017)

Ainsi, il précise qu'au fil des séances, il a développé une capacité à le faire plus aisément, notamment pour les discours irréalistes récurrents. La capacité à détecter le discours et à le remettre en question devenait de plus en plus accessible. L'utilisation de la grille au quotidien lui donne aussi l'impression d'avoir plus de pouvoir sur ce qui se passe, étant donné que c'est un outil concret qui permet de porter attention au stress plutôt que de juste se sentir stressé, mais impuissant face à celui-ci. « Ça me donne

comme une espèce de sentiment de pouvoir un peu plus sur la situation. J'ai l'impression d'avoir un outil, ou quelque chose qui peut m'aider à régler ça » (Participant 2, 2017).

Le participant prévoit continuer à utiliser cet outil. Il soutient que :

J'ai l'intention de poursuivre parce que c'est comme, enfin quelque chose que je vais utiliser un peu à toutes les sauces pis qu'en tant que gestionnaire pis au travail de toute façon on rencontre toutes sortes de problèmes, et ça j'avais vraiment l'impression d'aller chercher quelque chose qui pouvait m'être utile, peu importe la situation. Soit une situation avec un employé, un partenaire. Alors oui, c'est sûr que moi j'ai l'intention de continuer à l'utiliser. (Participant 2, 2017)

En somme, le participant reconnaît les bénéfices d'avoir participé à la démarche, mais aurait souhaité poursuivre afin de se sentir plus outillé à utiliser la grille seul. En effet, il partage que sa seule déception est la longueur de la démarche de coaching : il a trouvé la fin précipitée et aurait souhaité pouvoir poursuivre pour quelques séances. « Mais, ça m'a beaucoup apporté honnêtement, je sens que j'ai des outils. Je ne les maîtrise peut-être pas encore autant que j'aurais souhaité, mais je vois que ça m'apporte quelque chose » (Participant 2, 2017).

**Évolution du PEC.** Pour ce participant, l'identification du discours intérieur a été réalisée dès la première rencontre. Il était en mesure de partager des exemples où un discours intérieur irréaliste créait chez lui des émotions négatives.

Les discours intérieurs notés pour moi on dirait que c'était super facile. Et je n'en revenais pas comment cette petite voix-là était méchante, mais c'était facile pour moi d'aller saisir tout ce qui se disait dans ma tête, ça c'était ben évident. (Participant 2, 2017)

Le participant soutient qu'avant de prendre part à la démarche de coaching, il n'était pas conscient de son discours intérieur ni de son effet sur ses émotions. Par la suite, il a réalisé à quel point son discours intérieur était irréaliste et surtout à quel point celui-ci était ancré chez lui. Le défi a été de remettre en question ce discours intérieur d'une façon critique pour le changer par un discours plus réaliste. Il relate une différence sur la fréquence et l'intensité des stressors dans le cadre de son travail à la suite de l'utilisation de la grille, notamment en nommant le discours qui alimente le stress et en le désamorçant. Un autre élément intéressant nommé par le participant est que durant la démarche de coaching, percevoir les situations stressantes comme du matériel à amener en coaching lui permettait d'adopter une posture constructive face à celui-ci. Il précise également que de remplir la grille lui permet d'avoir plus de contrôle sur son discours intérieur :

Non seulement je ne me donnais pas le droit à l'erreur, mais même dans les relations personnelles avec les employés, je voulais que tout soit parfait. Et si ce n'était pas parfait, j'essayais de voir qu'est-ce que je pouvais changer pour que la fois d'après, ce soit encore plus parfait, etc. Maintenant, oui, je veux que ça se passe bien avec les employés, je fais des efforts et tout aussi, mais c'est comme si, ça va être moins grave si des fois dans les pensées alternatives c'était « bon ben... si jamais là, mettons que la rencontre se passe pas bien, bon. Qu'est-ce que ça fait? Est-ce que c'est la fin du monde, Est-ce que » Et je pense que, bon ce n'est pas ça ma philosophie maintenant là, mais je dirais que, quelque part, je sens moins la pression de : « il faut que ça se passe bien, faut que je performe, il faut que. » (Participant 2, 2017)

Ainsi, le plus grand changement sur le discours intérieur est la diminution des attentes de perfection.



En somme, le participant rapporte une diminution du stress et se sentir plus outillé pour gérer le stress lorsque celui-ci survient, notamment, en étant plus centré sur lui-même, en reconnaissant le stress plutôt que d'être pris dans le tourbillon de celui-ci sans prendre de recul.

C'est comme si j'avais intégré des pensées un peu plus positives ou un peu moins méchantes envers moi-même là, pis que ça me permet d'aborder la situation autrement. Avec peut-être plus de confiance. Ça ne veut pas dire qu'avant je ne faisais pas mes affaires, mais je les faisais à un prix en stress qui était quand même assez impressionnant. Tandis que maintenant, je sens quand même une baisse là-dedans. (Participant 2, 2017)

**Synthèse / Perception du coach.** Pour ce participant, l'identification du discours intérieur a été plutôt spontanée et naturelle. Dès la première rencontre, il était en mesure d'avoir accès à son discours intérieur. Par ailleurs, il a pris connaissance que son discours était souvent irréaliste et que celui-ci était bien ancré chez lui. Ainsi, les étapes subséquentes du modèle, soient de disputer ses pensées irrationnelles dans l'optique de les remplacer par un discours plus réaliste, a été le défi central de la démarche. Par contre, les situations stressantes vécues et discutées en coaching comportaient des similitudes qui lui ont rapidement permis de transférer les acquis à d'autres situations. Par ailleurs, pour assurer une meilleure intégration de l'outil, il aurait été pertinent de poursuivre avec quelques séances supplémentaires puisque le participant en ressentait le besoin. En effet, avec la quantité d'exemples apportés durant les séances et le défi de remettre en question les croyances irréalistes bien ancrées, il semble qu'une démarche plus longue aurait pu permettre un effet plus significatif et un changement majeur pour le coaché. Toutefois, même si le modèle aurait pu être intégré davantage, il semble que

la prise de conscience de ces croyances et de l'effet sur les émotions et le comportement aurait permis à ce coaché de vivre un réel apprentissage et d'en ressentir les effets positifs sur son quotidien au travail.

### **Participant 3**

**Déroulement de la démarche.** Ce participant a pris part aux 5 rencontres prévues dans la démarche en plus des deux cueillettes de données. Cette démarche s'est déroulée sur 11 semaines. À sa demande, toutes les rencontres ont été réalisées directement à son bureau. Les rencontres ayant toujours lieu en fin d'après-midi, peu de dérangements ont été occasionnés par le fait d'être dans le bureau du gestionnaire.

Le participant a apprécié la longueur de la démarche et la durée des séances. Il trouve que les cinq séances ont vraiment permis de faire le tour de l'outil et supporter son utilisation. Par ailleurs, il aurait aimé bénéficier d'un suivi afin de s'assurer que cela évolue bien dans le temps, quelques mois plus tard. « J'ai aimé les cinq séances, j'ai trouvé la longueur très bonne, tout ça, mais j'aimerais un suivi plus tard. Parce que ça a quand même été cinq séances assez intenses, alors je trouve que ce serait intéressant » (Participant 3, 2017). Par rapport au rythme des séances, il ne changerait rien : « J'ai trouvé ça bien. Je ne pense pas qu'il ne faut pas que ce soit plus long que ça » (Participant 3, 2017).

**Appréciation, effets et pistes d'amélioration de l'intervention.** « Je suis satisfait de la méthode, je suis satisfait de la grille, je suis satisfait des rencontres, je suis satisfait de la démarche » (Participant 3, 2017). Voici les propos partagés spontanément en début d'entrevue postintervention par le participant par rapport à sa participation à la démarche. La démarche fut tant appréciée, car « ça a atteint mes objectifs de départ parce que ça m'a vraiment aidé » (Participant 3, 2017).

Le participant rapporte que la première séance a joué un rôle crucial pour la suite de la démarche, car elle a permis de mettre la table à la relation de confiance. « La première séance, elle a été vraiment importante pour moi parce qu'elle m'a écouté, elle m'a mis en confiance, pis j'ai été très à l'écoute après aussi avec le restant de la démarche » (Participant 3, 2017).

Ce que la démarche de coaching a créé pour le participant, c'est l'habitude de prendre un temps d'arrêt pour penser à soi à travers les situations stressantes vécues.

Avant je ne prenais pas de temps pour faire ça. C'est sûr qu'il y a différents facteurs... Mais, la démarche, je ne la connaissais pas, je ne savais pas qu'on pouvait faire ce genre de choses-là. Après un événement stressant, j'étais tout de suite en mode solution, je ne prenais pas le temps de réfléchir, pis surtout de réfléchir à moi, dans la situation. (Participant 3, 2017)

Le défi pour lui maintenant est de continuer à cultiver cet espace pour lui-même et il croit être en mesure d'y parvenir. En faisant référence à la dernière séance de coaching, qui lui a permis d'utiliser sa grille à la suite d'un événement récent, il rapporte « J'ai été

chanceux parce que j'ai eu ma coach qui m'a encore une fois guidé là-dedans là. Mais je l'aurais fait (utiliser la grille) » (Participant 3, 2017).

**Résilience initiale et son évolution.** Au moment d'amorcer la démarche de coaching, le participant traversait une période difficile. Sa perception de sa propre résilience a donc été ébranlée par ces événements. Il rapporte se sentir dans une période fragile. . Selon sa perception, ce n'est pas compatible avec la résilience. C'est d'ailleurs pourquoi il était intéressé par la démarche. Avant celle-ci, il ne connaissait pas le terme résilience. C'est donc une recherche effectuée à la suite du courriel reçu qui lui a permis de prendre connaissance d'une définition : « rebondir après une période de stress » (Participant 3, 2017). Après la présentation de la définition, durant la première cueillette de données, le participant qualifie sa résilience de faible. La première rencontre réalisée a été plutôt émotive, le participant fut ébranlé par différentes questions lorsqu'il a complété l'outil d'évaluation de la résilience, mais s'est ressaisi durant l'entrevue. « Quand j'ai rempli le questionnaire, ça m'a complètement bouleversé. C'est sûr que ma coach a vu un flot d'émotions. Mais j'ai été content, elle a réussi vraiment à me mettre en confiance pour qu'après on puisse continuer la démarche » (Participant 3, 2017).

Par ailleurs, il considère sa résilience comme significativement meilleure à la suite de la démarche de coaching que lors de la première cueillette de données. Ce participant rapporte attribuer cette amélioration à diverses initiatives entamées, mais il précise : « Je ne suis pas capable de mettre le doigt sur une chose. Je pense que ma coach m'a aidé

beaucoup au niveau du travail. Je pense qu'elle m'a aidé aussi beaucoup au niveau personnel » (Participant 3, 2017).

Tout d'abord, il stipule que dans le cadre du travail, ça lui en prend beaucoup pour qu'une situation soit stressante, étant donné que le changement fait partie intégrante de son quotidien. Il considère avoir une bonne tolérance au stress. Puis, il a rapidement constaté que le travail effectué avec la grille lui permettait de diminuer l'occurrence des situations jugées stressantes. « J'ai vu au cours des différentes séances de coaching, qu'en faisant ça, c'est un réinvestissement pour un autre événement stressant » (Participant 3, 2017). Ainsi, à la suite de la démarche, le participant semble avoir cultivé son habileté à faire face aux situations stressantes. Il partage :

Je vois que j'ai encore des événements très stressants, actuellement, dans ma vie personnelle et au travail, et que je suis capable de passer à travers. Et je dors la nuit. Alors c'est pour ça que je vois que ça a augmenté. (Participant 3, 2017)

**Adhésion, utilisation et effets de la grille.** Le participant adhère au modèle présenté dans le cadre de la démarche de coaching. Ce qu'il apprécie particulièrement, c'est que compléter la grille ne lui prend pas énormément de temps et il en constate les bénéfices immédiatement. En effet, il soutient que « c'est pour ça que je dis que c'est quand même très, très simple et court et facile d'utilisation » (Participant 3, 2017), ce qui contribue à l'utilisation qu'il en fait. Toutefois, le participant relate que puisqu'il n'utilise pas la grille quotidiennement, étant donné qu'il ne rencontre pas des événements stressants sur une base quotidienne, il lui faudra peut-être relire les différentes étapes du modèle ainsi que les pièges de la pensée lorsqu'il aura besoin d'utiliser la grille. Toutefois, il

considère que le matériel est simple à comprendre et qu'il pourra refaire le tour rapidement au besoin, ce qui semble un avantage à la continuité de l'utilisation de la grille.

C'est sûr que si j'ai juste ça comme ça pis que j'ai un évènement stressant dans trois semaines, pis je me dis « je vais utiliser ma grille », ça va me prendre les autres papiers avec. C'est sûr que si je l'utilisais quotidiennement, ce serait peut-être différent, mais dans mon cas, ce n'est pas ça là. (Participant 3, 2017)

Par contre, étant donné que les efforts pour se rafraichir la mémoire ne sont pas considérables, cela permet au participant de penser que ce ne sera pas un frein à l'utilisation du modèle. Il soutient que : « Pas trop long à lire, te remettre là-dedans, tu relis les choses. C'est facile d'utilisation. Non, c'est ça, je trouvais ça super facile, court, simple » (Participant 3, 2017).

Ce qu'il apprécie particulièrement de la grille, c'est qu'au-delà de reconnaître les émotions et le discours intérieur, cela lui donne un moyen concret d'améliorer la situation rencontrée. Il apprécie que cela se passe en plusieurs étapes qu'il regroupe en deux grandes. Dans un premier temps, documenter la situation, reconnaître le discours intérieur et nommer l'émotion. C'est dans un deuxième temps qu'il peut se *challenge* et travailler à modifier son discours intérieur. Il est possible de dire que le participant a adhéré rapidement à la grille, car il a constaté un effet de l'utilisation de celle-ci tôt dans la démarche. Il affirme : « J'ai vu que la démarche était une solution » (Participant 3, 2017). Ainsi, c'était sa source de motivation à l'utiliser.

De plus, il soutient qu'au-delà de l'effet de l'utilisation de la grille, se donner du temps pour la compléter lui a permis de prendre l'habitude de cultiver un espace de réflexion, ce qui est nouveau pour le participant, qui avait l'habitude d'être dans l'action constamment, notamment en mode solution pour améliorer une situation insatisfaisante.

Moi, il arrivait un événement stressant, tout de suite j'y allais pour la solution, vers en avant. « Il faut améliorer, il faut changer les choses, etc. » Alors là, ça été maintenant beaucoup plus. « Ok, je réagis. Qu'est-ce qui se passe en moi? Pourquoi je réagis comme ça? » Alors je suis allée vraiment vers l'application de la démarche. Prendre le temps. (Participant 3, 2017)

Le participant ajoute que de poser le geste de remplir la grille, c'est-à-dire non seulement réfléchir à la situation, mais écrire, crée plus d'espace à la réflexion et de distance par rapport à la situation que de seulement procéder mentalement. Finalement, faisant plus d'introspection guidée par rapport aux situations qui le tracassent, il rapporte ruminer beaucoup moins par la suite par rapport à ces situations. « Alors c'est un petit peu au-delà, ce que je te dis de la démarche, mais c'est aussi affronter les situations que tu reconnais comme être stressantes rapidement, pour ne pas vivre avec » (Participant 3, 2017).

Le participant soutient avoir eu un déclic lorsqu'il a commencé à compléter la grille par les conséquences émotives et comportementales, c'est-à-dire, mettre l'accent sur comment il se sent, pour ensuite décrire la situation et nommer son discours intérieur.

Quand j'ai fait le déclic que je suis mieux de commencer avec qu'est qui m'a touché émotivement, ça l'a été beaucoup mieux pour appliquer l'ensemble de la démarche. Parce que j'étais capable de reconnaître l'événement stressant. Parce que sinon, une fois, j'en cherchais, je n'en trouvais pas. Ça m'a beaucoup aidé. (Participant 3, 2017).

Il s'agit là d'une de ses suggestions d'amélioration pour l'utilisation de l'outil, soit inverser les étapes de la grille. De plus, il encourage le partage d'une liste d'émotions, afin d'outiller à détecter et nommer la bonne émotion, ce qui était un défi pour lui.

**Évolution du PEC.** L'identification du discours intérieur a été relativement facile pour ce participant. Dès la première rencontre de collecte de données, il était en mesure de fournir un exemple. Les exemples travaillés par la suite en coaching ont toujours tourné autour du même genre de discours intérieur. « Au début, j'ai pu réinvestir à chaque fois que j'écrivais des choses pour arriver à contrer des situations similaires qui pouvaient m'arriver là » (Participant 3, 2017). En effet, le participant rapporte qu'il ne rencontre pas souvent des événements stressants, mais la grille est utilisée pour approfondir des événements qui se ressemblent. Le participant est maintenant en mesure de reconnaître que son discours est irréaliste et très critique envers lui-même. Le participant rapporte que la grille aide à mettre les choses en perspective et prendre du recul face aux situations rencontrées.

Au départ, ce participant trouvait relativement difficile d'identifier les situations stressantes. Par contre, c'est en prenant l'angle des émotions que le participant a réellement pu utiliser le modèle à son plein potentiel. Il était plus sensible à reconnaître les situations qui lui faisaient vivre des émotions désagréables, autre que le stress. En cours de route, il a participé à une autre formation durant laquelle il a reçu une liste



d'émotions. Il a ramené cet outil dans la démarche de coaching et a dit que cela l'aidait à prendre un temps pour identifier la bonne émotion ressentie et donc une meilleure compréhension de ce qui se passait. Cela l'aide également à passer à l'étape suivante.

Ce n'est pas juste détecter ton émotion, c'est maintenant : « qu'est-ce tu fais avec puis qu'est-ce que tu fais pour t'améliorer, pis qu'est-ce que tu fais... » Alors toute la démarche pour aller vers l'interrogation pis les langages intérieurs, pis te poser la question : « pourquoi tu réagis comme ça? ». Ça m'a beaucoup aidé. (Participant 3, 2017)

Il soutient que l'utilisation de l'outil lui a permis de relativiser les événements, allant même jusqu'à modifier son interprétation de ceux-ci, ce qui est l'objectif visé par l'adoption d'un processus d'évaluation cognitif réaliste.

**Synthèse / Perception du coach.** Le participant se reconnaît beaucoup plus résilient à la suite de la démarche qu'au début de celle-ci, attribuant les changements à diverses initiatives, dont sa participation à la démarche de coaching. Ce participant n'a pas amené énormément de situations à explorer durant les rencontres, mais celles discutées étaient importantes et ont permis une exploration du discours intérieur qui se reflétait sur d'autres situations. Durant les séances de coaching, l'accent a été mis à l'exploration du discours intérieur à partir de l'outil proposé, et cette méthode d'intervention semble avoir eu un effet positif sur l'individu et sur sa perception de sa résilience.

## **Participant 7**

**Déroulement de la démarche.** Ce participant a pris part aux 5 rencontres prévues dans la démarche en plus des deux cueillettes de données. La démarche de coaching

s'est déroulée sur un total de 11 semaines. En termes de déroulement, 4 semaines se sont écoulées entre la 4<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> séance, soit deux semaines de plus que prévu. Ce délai a été occasionné par deux semaines de vacances planifiées. Cela ne semble pas avoir eu d'effet significatif sur la démarche. Par ailleurs, ce participant a rencontré certaines difficultés dans l'identification du discours intérieur, ce qui a changé légèrement le contenu de chacune des rencontres. Cet élément sera explicité dans la section appropriée.

Ce participant rapporte avoir apprécié la fréquence des rencontres aux deux semaines, et a trouvé la longueur de la démarche bien, même s'il aurait souhaité poursuivre un peu. « Plus court, non. Plus long, ça pourrait durer plus longtemps. Moi j'aurais pu continuer encore un peu » (Participant 7, 2017). En effet, il trouve que la démarche de coaching s'est déroulée rapidement et il mentionne ne pas encore avoir intégré l'outil dans sa routine complètement. En ce sens, il a fait la suggestion d'ajouter un suivi à la démarche de coaching. « Un suivi dans trois mois, un p'tit coucou. « Où vous en êtes rendu, est-ce que ça a semé une graine, etc. » J'ai trouvé que ça finissait un peu abruptement » (Participant 7, 2017).

**Appréciation, effets et pistes d'amélioration de l'intervention.** Le participant a apprécié sa participation à la démarche de coaching. Il partage qu'il en retire :

Beaucoup de positif. [...] C'est rassurant le coaching. Je dois avouer, c'est parce qu'un moment donné, ça va vite, on a des responsabilités assez grandes beaucoup de décisions à prendre, faut trancher... Alors de venir rencontre un coach qui t'écoute, qui est disponible, avec qui tu peux évacuer. La relation est comme

neutre, j'avoue que c'est une bonne expérience. Je trouve ça aidant. (Participant 7, 2017)

Il ajoute également que selon son expérience, le coaching est plus approprié qu'une formation puisque cela s'inscrit dans le quotidien et sur une plus longue période de temps et que c'est vraiment dans la relation de coaching, en creusant des éléments personnels du coaché, qu'il est possible d'avancer sur le discours intérieur. « Mais ce type de formation-là qui demande, une introspection, un retour sur soi... qui est en lien avec l'expérientiel. De le faire de cette façon-là, je pense que c'est payant » (Participant 7, 2017). Les séances de coaching ont également servi de catalyseur pour le coaché, c'est-à-dire un rendez-vous qui permettait de se mettre en mouvement et d'éviter la procrastination. « Il y avait un deadline » (Participant 7, 2017).

Finalement, il mentionne également que pour lui, le lien entre la résilience et le modèle ABC n'est pas si clair. Il trouve que la résilience a été abordée seulement dans les deux temps de mesure, et que durant la démarche, le lien entre les deux n'est pas suffisamment explicite. Selon lui, cela gagnerait à être exploré davantage.

**Résilience initiale et son évolution.** Le participant définit la résilience comme « l'habileté à se relever debout lorsqu'il chute » (Participant 7, 2017). Ce participant a souffert de problèmes de santé il y a quelques années et aujourd'hui, se considère résilient d'être passé au travers. En effet, quand il pense à tous les efforts réalisés pour réintégrer sa vie et le chemin parcouru, il constate et reconnaît sa résilience. Pour des

petits évènements de la vie quotidienne, il est moins certain de celle-ci par contre, mais affirme « Écoute, je pense que, c'est drôle, mais je pense que je suis plus résilient que je le pense » (Participant 7, 2017). À la suite de sa participation à la démarche, le participant soutient maintenir une perception élevée de sa résilience. Toutefois, il n'attribue pas cette résilience-là seulement à la démarche de coaching, mais à toutes les démarches de développement personnel qu'il a faites, pour se donner les outils nécessaires afin de pouvoir naviguer dans un environnement difficile, c'est-à-dire en décroissance. « Ajouter à mes autres outils, oui, je peux dire que même dans les six dernières semaines, l'outil me confirme que je suis dans la bonne voie » (Participant 7, 2017).

Le participant partage que la résilience au quotidien « Ça ne m'empêchera pas de vivre l'émotion. Je dirais ou plutôt au contraire. Ça va plus me permettre de vivre, de laisser vivre l'émotion, au lieu de mettre le couvercle dessus » (Participant 7, 2017). Il ajoute « C'est peut-être pour ça que je n'étais pas beaucoup habileté à nommer mes émotions. Je sentais le tapon, mais je n'ai jamais appris à le gérer, à le nommer ou à entrer en contact avec » (Participant 7, 2017). Il soutient également ressentir que la fréquence des situations stressantes rencontrées semble vouloir diminuer légèrement, et attribue ce changement à la déconstruction de croyances irréalistes. « Donc, globalement, la fréquence a définitivement diminué. Je ne dis pas qu'il n'y aura pas des situations où ce qui tombera dans le moule que parfois j'ai, mais au moins, je ne vais pas généraliser, alors ça c'est très positif » (Participant 7, 2017).

**Adhésion, utilisation et effets et intégration de la grille.** Pour ce participant, l'utilisation de la grille permet de prendre du recul et d'être plus objectif par rapport aux situations qu'il rencontre. Cela lui a permis, dans un premier temps, de constater le caractère répétitif de certaines situations qu'il trouve plus difficiles. Dans un deuxième temps, il a pu remettre en question certaines croyances entretenues, et les rendre plus réalistes et moins rigides. En remettant en question certaines croyances, cela lui a permis de modifier des perceptions, notamment par rapport à certains collègues avec qui la relation est plus difficile.

Le participant partage aussi les difficultés qu'il a eues au départ à mettre le doigt sur son discours intérieur, ce qui a donné un rythme différent à la démarche de coaching.

Je ne trouvais pas ça facile d'identifier le discours intérieur, et de jouer dans les émotions. Alors ça a comme parti un peu au ralenti. J'ai l'impression que je n'ai pas pratiqué tant que ça, mais je peux quand même dire que l'exercice de coaching au complet avec l'outil amène, je vais utiliser un mot que j'ai utilisé tout à l'heure, une vigilance par rapport à mon discours intérieur. (Participant 7, 2017)

Il ajoute qu'au moment de discuter des pièges de la pensée, à la troisième séance, cela l'a aidé à cheminer dans l'utilisation de l'outil « Parce que ABC au début c'était plutôt difficile, mais quand on est arrivé avec les pièges de la pensée, ça, ça été la première, le premier outil qui pour moi a été très révélateur » (Participant 7, 2017).

Le participant mentionne, par rapport à l'utilisation de la grille, qu'il n'y a pas de miracle, mais qu'il s'agit plutôt d'une question de discipline. « Donc, la discipline de

remplir la grille de façon hebdomadaire. De prendre un temps d'arrêt. Ma conclusion et quelques semaines de coaching montre qu'il faut que ce soit... une discipline, pis quelque chose de régulier » (Participant 7, 2017). Ainsi, lors de la terminaison de la démarche de coaching, il tentait d'associer un moment de réflexion guidée par la grille à un moment hebdomadaire pour faire le point et désamorcer des situations stressantes.

Parce que parfois ce n'était pas toujours sur le coup que je remplissais la grille, et juste cet exercice-là pour moi ça m'a fait prendre conscience de l'utilité de prendre un moment dans ma semaine de travail pour faire le point. (Participant 7, 2017)

Le participant préfère utiliser l'outil avec un pas de recul, c'est-à-dire pas immédiatement après l'évènement stressant. Par contre, suffisamment proche de l'évènement pour encore bien s'en rappeler. Il procède comme cela notamment par manque de temps souvent dans une journée, mais également, car il soutient que lorsqu'il vit la situation, il a de la difficulté à identifier son émotion sur le coup. Par contre, il est ouvert à l'idée de l'utiliser au quotidien si une situation intense se présente et qu'il en ressent le besoin pour se calmer.

Il considère que l'outil est clair et accessible. Il croit également qu'il peut utiliser d'autres ressources complémentaires, notamment les références fournies pour des lectures, s'il a besoin de se replonger dans l'approche. Ainsi, seule l'autodiscipline est le défi dans la poursuite de l'utilisation de la grille, car la perception de l'utilité est bien présente.

Finalement, il soutient que « Ben en fait, c'est qu'il y a plusieurs choses de cette approche-là, qui soit corroborent des outils que j'avais déjà, soit les enrichissent ou les continuent » (Participant 7, 2017). Donc pour ce participant, ce n'est pas la nouveauté, mais la cohérence avec d'autres démarches qui influencent l'utilisation et l'appropriation de cet outil.

**Évolution du PEC.** Pour ce participant, il a été plus difficile d'avoir accès à son discours intérieur, tel que mentionné ci-dessus. « J'avais plus une facilité de juger, d'étiqueter l'autre ou la situation, mais je n'arrivais pas. Je n'étais pas connecté à comment je me sentais et à ce que je ressentais. Et ça, ç'a été difficile à mettre en place » (Participant 7, 2017). En effet, plusieurs discussions ont eu pour objectif d'accompagner le participant à réussir à nommer son discours intérieur. Ce qui lui a finalement permis d'avoir un déclic, c'est vraiment de partir de ces émotions et de son état physique.

Ça me fait prendre conscience que si un moment donné je viens les joues rouges dans une réunion, et que je ne sais pas pourquoi, ça me fait au moins prendre conscience qu'il y a un danger de fusion entre mon émotion pis la situation. (Participant 7, 2017)

À partir de son état physique, il a été possible d'identifier avec plus de précisions les émotions ressenties, et c'est à partir de celles-ci que le participant a pu finalement nommer le discours qui en était à l'origine. Identifier le discours intérieur a permis au participant de prendre conscience que celui-ci n'était pas toujours aligné avec les pensées qu'il croyait entretenir.

Mon rôle est bien assumé, paradoxalement, j'ai réalisé par certains exercices que le discours intérieur n'allait pas dans ce sens-là. Qu'il y avait des discours

intérieurs de déception, d'attentes non atteintes, etc. » Il soutient que « Tout le coaching, par rapport au discours intérieur, m'a fait prendre conscience qu'il y a un discours intérieur que je ne vois pas tout de suite, pis qui finalement joue à l'encontre de moi là. (Participant 7, 2017)

Ainsi, pour ce participant, le plus grand changement est d'avoir maintenant accès à son discours intérieur. La démarche tirait à sa fin au moment de commencer à remettre en question le discours, mais il a tout de même été possible de compléter la grille dans son ensemble à quelques reprises durant la démarche de coaching.

**Synthèse / Perception du coach.** Pour ce participant, le plus grand défi a été de reconnaître le discours intérieur profond qui se cachait derrière les premières pensées. En effet, d'abord, il identifiait entre autres des pensées entretenues à l'égard des autres dans les événements stressants qu'il apportait durant les séances de coaching. Cela a constitué un défi pour le coach également, afin d'user de différentes stratégies pour accompagner le coaché dans l'identification du vrai discours intérieur sous-jacent, celui à partir duquel il est possible de travailler avec le modèle. Par ailleurs, bien que cela ait pris plus de temps, le moment où le participant a eu un déclic fut très significatif pour lui. Étant donné que cela s'est produit plus tard dans la démarche, il aurait été intéressant de bénéficier de plus de temps afin de poursuivre l'accompagnement du coaché et d'ancrer les apprentissages de manière plus solide dans son quotidien. Cette démarche a donc été légèrement différente des autres, puisque certains éléments ont été décalés. En effet, tant que le discours intérieur n'est pas identifié, il ne sert à rien de poursuivre dans les autres étapes du modèle, qui elles ont été survolées plus rapidement.



## Participant 8

**Déroulement de la démarche.** Ce participant a pris part aux 5 rencontres prévues dans la démarche en plus des deux cueillettes de données. La démarche de coaching s'est déroulée sur 9 semaines. Il s'agit de la démarche qui a suivi le déroulement prévu initialement sans le moindre écueil, c'est-à-dire une séance de coaching aux deux semaines.

Le participant précise qu'il a trouvé idéale la fréquence des rencontres :

Ça n'aurait pas pu être plus court que deux semaines parce que de récolter autant d'exemples, je n'en aurais pas eu assez, mais plus long, je l'aurai oublié. Donc, les deux semaines j'ai trouvé ça vraiment intéressant pis ça me permettait de garder ça vivant là, dans mon quotidien. (Participant 8, 2017)

Par ailleurs, il partage qu'il aurait apprécié pouvoir avoir un suivi dans quelques mois.

Peut-être un retour dans une couple de mois serait intéressant, pour assurer que l'intégration de cette façon-là de penser, d'analyser, de réagir, évolue dans le bon sens. Parce que ces rencontres-là veut, veut pas t'obliger à te remettre dedans, à te mettre le nez dedans pis à voir si c'est toujours présent parce que ça devient un automatisme. Mais, grosso modo, non, j'ai trouvé ça pertinent comme, comme nombre de séances, oui. (Participant 8, 2017)

**Appréciation, effets et pistes d'amélioration de l'intervention.** Le participant a apprécié la démarche :

Oui, ç'a été assez intense. Ça a été assez simple aussi, la mission à accomplir était claire, était simple. On ne tapait pas sur le clou de tout. On était vraiment sur la résilience. Ben ça fait en sorte que je pense que j'ai intégré relativement bien durant la période. Est-ce que deux-trois séances de plus auraient été nécessaires? Oui, pour atteindre le genre de 10 % qui fait que tu te rapproches du 100 % de résultat, peut-être. Mais, je suis super contente du 80, puis, oui ça va faire partie

de ma vie, parce que ça le fait déjà partie. Je le vois, c'est clair. (Participant 8, 2017)

Toutes les rencontres ont été appréciées, toutefois, il partage que la troisième séance a revêtu un caractère plus spécial :

La première, on décortique, on apprend le système. La deuxième, tu amènes tes résultats que tu as travaillés entre la première et la deuxième, pis tu t'aperçois que « Ah! Ce n'est pas ça exactement ». Là, tu retravailles. Donc entre la deuxième et la troisième, tu deviens pertinent. Et puis, « Ah! Ben vu que j'suis plus pertinente dans mon identification, veut, veut pas j'ai aussi des résultats qui sont plus probants là. (Participant 8, 2017)

Ainsi, le participant partage que la séquence des rencontres permettait un accompagnement intéressant dans l'utilisation de l'outil.

Le participant partage que, pour lui, le coaching était le bon moyen :

Ça me prend un coach qui me dit « Réenligne-toi, vas-y, travaille dans ce sens-là. » Faut croire je suis peut-être pas assez autonome pour que juste une formation d'une journée fasse en sorte que j'intègre ça... au même niveau, donc c'est... pour moi c'est... non, ce n'est pas réaliste, c'est... Le coaching m'a fait la preuve que oui, ça c'est vraiment une bonne façon d'aller chercher un plus et de l'intégrer. (Participant 8, 2017)

**Résilience initiale et son évolution.** Lorsque questionné sur sa perception de la résilience, le participant décrit la résilience comme un élastique, qui permet de s'ajuster aux événements stressants, statuant qu'un individu peut toujours être à risque de briser son élastique, par exemple en se rendant en épuisement professionnel. Au moment de la première cueillette de données, le participant affirmait que sa résilience est bonne. Par ailleurs, à la deuxième séance, il a partagé que la première rencontre l'avait secoué et

fait réfléchir. Il revenait en se disant moins résilient qu'il l'avait dit lors de la collecte de données. En fait, le participant rapporte que ce qui a évolué entre la première et la deuxième rencontre c'est qu'il a réalisé qu'en apparence, il est capable de rester en contrôle et d'apparaître fort. Toutefois, en réalité, derrière ce masque, il est affecté par certains événements plus qu'il ne le laisse transparaître. Ce fut donc un premier moment significatif pour ce participant, d'assumer que certaines situations lui grugent de l'énergie plutôt que de continuer à dire que tout est beau.

Premièrement parce qu'au départ lorsqu'on m'a décrit qu'est-ce que c'était la résilience, et un peu comment je me voyais face à ça. Je me voyais avec une très bonne résilience. Et puis finalement, au fur et à mesure qu'on avançait, je me suis aperçu qu'elle n'était pas si extraordinaire que ça ma résilience. En fait, elles ne paraissaient pas, je ne l'exprimais pas, mais en dedans de moi j'en vivais des émotions. Donc, cet outil-là a pris de plus en plus de la place puis est devenu de plus en plus pertinent au fur et à mesure que la réflexion a avancé. (Participant 8, 2017)

Alors, même si au deuxième temps de mesure le participant se dit moins résilient qu'à la première entrevue, il porte un regard positif sur ce constat, car il a découvert à travers le processus des éléments qui l'affectaient dont il n'était pas conscient avant la démarche, ce qui lui permet donc maintenant de les adresser plutôt que de les rationaliser et de se sentir plus résilient, en bout de ligne.

Le participant rapporte que suite à la démarche, les situations ayant un potentiel de stress sont toujours présentes, mais l'impact de celles-ci sur lui est diminué. De plus, il considère que maintenant, il les gère au fur et à mesure, donc cela prévient l'accumulation des leurs effets néfastes. Il constate même que le nombre de situations

qui l'ont dérangé a diminué au cours de la démarche de coaching grâce au travail effectué avec la grille. Il considère aussi que la période de temps où il sera affecté par des situations qui demeurent stressantes est beaucoup plus courte. Finalement, il partage qu'au quotidien, la répercussion principale de l'utilisation de l'outil est une plus grande paix intérieure, qui se traduit par une capacité à décrocher du travail à la fin de la journée.

**Adhésion, utilisation, effets et intégration de la grille.** Le participant a apprécié l'outil qui lui a été présenté. Il soutient que la façon dont la démarche lui a été présentée lui a permis d'avoir rapidement confiance dans le processus, car cela le rejoignait. Il a apprécié le caractère réaliste de l'outil, en opposition à un positivisme à outrance qui lui aurait moins plu, selon ses dires. Il considère que, puisqu'il a adhéré rapidement au modèle proposé, c'est ce qui lui a permis de cheminer et d'observer des changements rapidement. Le participant soutient que la démarche n'était pas insécurisante, considérant qu'il n'y avait pas de risques à se lancer et l'essayer. En termes d'utilisation, le participant partage qu'au départ, quand l'outil lui a été présenté, ça semblait simple. C'est entre les deux premières rencontres, au moment de recueillir des exemples et de réaliser l'introspection nécessaire pour identifier le discours intérieur, que la complexité s'est révélée. Le participant apprécie particulièrement la flexibilité du modèle proposé. Il trouve qu'il guide la réflexion, mais n'impose rien. En effet, il soutient que :

Un processus de réflexion puis de regard sur soi-même. Et ultimement, tu l'appliques comme tu veux là. Puis, il y a des étapes que tu peux scraper pis ça va donner quand même quelque chose là... dans le sens que tu n'as pas besoin de

remplir nécessairement chaque case au complet pis de faire tes devoirs au complet pour pouvoir déjà avoir un résultat. (Participant 8, 2017)

De plus, le participant a adhéré au modèle en raison de ses effets :

C'est parce que j'ai vu un bénéfice réel. C'est sûr que tu dois t'investir. Si tu veux que ça change, il faut 1. Que tu crois à ce qui était présenté, au système avec lequel ma coach travaillait, tu dois y croire... Et 2. Il doit y avoir des résultats probants aussi. S'il n'y pas des résultats probants...oublie ça! Je ne suis pas quelqu'un de systémique non plus qui va prendre une recette, qui va l'appliquer... Mais la réflexion que ça demandait, de remplir les cases et de se poser la question entre autres sur ce qu'est exactement une petite voix intérieure. De prime abord tu dis « ben oui, je sais c'est quoi » pis bon, tu l'écris. Pis finalement tu t'aperçois que non, ça, c'est la pointe de l'iceberg, ce n'est pas elle la petite voix qui te dérange. C'est celle qui est plus en dessous. Tout ça pour dire que oui, c'est le bénéfice que t'en retires rapidement. En fait rapidement, tu vois, c'est ça qui est la motivation. (Participant 8, 2017)

Il soutient, à travers l'utilisation de la grille, avoir une meilleure connaissance de soi et même être en mesure de reconnaître certains *patterns* en termes de discours intérieur et de situations qui créent un stress, et voit déjà des améliorations. L'utilisation de l'outil lui permet de prendre un recul par rapport aux situations rencontrées et d'en minimiser l'impact. Il précise : « Tu es plus en paix. Tu ne dépenses pas cette énergie-là négative. Tu te permets de voir aussi d'autres façons d'interagir ou résoudre ces problématiques-là, de répondre à ces situations stressantes » (Participant 8, 2017).

Finalement, par rapport à l'utilisation de la grille, ce participant a apprécié que la démarche de coaching le rendait imputable de pratiquer, mais lui offrait également du soutien pour avancer :

Durant la démarche de coaching, j'avais cette grille-là près de moi. Et je me prenais des notes. Le fait que la démarche était quand même assez rapide aux

deux semaines, ça me permettait que ce que j'avais pris en note était pas trop loin, et que si ce que j'avais analysé ou du moins j'avais essayé de remplir certaines cases, je n'étais pas nécessairement dedans, mais quand on se rencontrait c'était plus facile de réaligner. (Participant 8, 2017)

**Évolution du PEC.** Durant la première rencontre, le participant a été en mesure de fournir un exemple de situation et de nommer son discours intérieur. Par la suite, lors de la rencontre subséquente, les événements rapportés étaient des situations difficiles plus complexes et ne se prêtaient pas bien à l'analyse selon l'outil de la démarche de coaching, par exemple, des conflits en lien avec la dynamique départementale. Il y a donc eu un recadrage et des discussions supplémentaires sur le modèle, ce qui a permis au participant de rapporter de situations plus propices à la troisième séance. Il affirme aussi au début s'être censuré dans l'écriture de son discours intérieur.

Notre pensée, notre discours, ce qu'on écrit là, en premier temps, c'est plus ce que la société veut entendre, ce que les gens autour de toi veulent entendre, ce que toi comme gestionnaire tu te dois de penser, qui est comme un peu automatisé. C'est sûr, si quelqu'un me parle de même, je vais réagir de même, pis c'est comme ça. Mais quand tu grattes un peu plus, tu t'aperçois que regarde, moi, oui, mais non. C'est ce qui est le plus profond qui est vraiment intéressant à aller toucher, pis à aller analyser par la suite. (Participant 8, 2017)

Bien que cela ait pris quelques essais-erreurs pour être en mesure d'identifier le vrai discours intérieur, il juge que cela a valu la peine :

Le discours intérieur, vraiment mettre le doigt dessus là, les pièges de la pensée c'est, je pense, la partie qui a été la plus difficile, pis qui était aussi la plus payante parce qu'à partir du moment où, t'as bien identifié ça, ben le reste suit là, relativement facilement là. (Participant 8, 2017)

Une fois l'étape de nommer son discours intérieur sans censure réussie, la suite a coulé plutôt naturellement pour ce participant. En effet, disputer le discours et créer des

pensées alternatives fut accessible assez aisément pour lui, car ça interpelait son côté rationnel. Par rapport aux changements observés dans le discours intérieur, il partage :

Pis ce n'est pas la pensée magique. Ça ne veut pas dire que je vais tout enlever. Ça ne veut pas dire que je vais toujours réussir. Mais déjà, s'il y a un pourcentage que je suis capable de prendre action dessus ben... Wow, la journée va être moins longue là. (Participant 8, 2017)

Concrètement, l'utilisation de la grille a eu comme effet sur le PEC :

Ben ça me permet de prendre un grand respire pis de le regarder avec un autre œil, c'est sûr. Dans la démarche, on avait à l'écrire, donc c'était encore mieux. Donc tu n'es pas moins en réaction. Mais c'est aussi parce que tu l'as identifié. Tu sais que c'est les deux choses en même temps. Et ça te permet de détricoter cette espèce d'impact là que ça a sur toi et de le minimiser finalement. (Participant 8, 2017)

Le participant rapporte qu'il y a quotidiennement des événements stressants, mais que le travail réalisé est plutôt d'identifier ceux qui viennent le chercher. Il constate que ces événements qui créent des émotions désagréables ne sont pas nécessairement gros, mais plus souvent qu'autrement petits. « Tandis qu'il y a des petites affaires, et la démarche m'a permis vraiment de circonscrire un type d'événements qui eux déclenchent ça chez moi, une dépense d'énergie qui ne devrait pas être là » (Participant 8, 2017). Le participant résume : « Donc, oui je prends du recul, plus, oui. Je me le permets. Je n'y suis pas encore arrivé, mais mon discours est plus sain, tiens. Je m'oblige moins » (Participant 8, 2017).

**Synthèse / Perception du coach.** Il semble que la démarche de coaching a été utile pour ce participant. La relation de confiance qui s'est construite au fil des séances a

permis d'approfondir des situations difficiles que le participant n'aurait pas approfondies dans d'autres contextes. La prise de conscience du discours intérieur s'est faite rapidement dans le processus, mais, encore une fois, il s'avère que ce discours est bien intégré. Ainsi, l'étape de le remettre en question est un défi. À un certain moment dans la démarche, il semble que les apprentissages aient stagné, soit une impression que le participant avait retiré de la démarche ce dont il avait besoin. Ainsi, des discussions de nature plus générale sur la progression de carrière et sur la valeur ajoutée du coaching a eu lieu lors de la dernière séance.

### **Analyse intercas**

L'analyse intracas permet de présenter ce qui se dégage de l'expérience de chacun des participants en regard aux thèmes d'intérêt. Dans l'analyse intercas qui suit, l'objectif est d'offrir une vue d'ensemble d'éléments clés qui émanent de l'expérience des participants qui transcendent l'unicité des cas. Plus précisément, il s'agit de fournir une vision des points convergents et divergents significatifs qui se dégagent de l'ensemble des expériences individuelles en regard aux questions de recherche et aux cadres conceptuels centraux à cette étude. L'analyse thématique déductive réalisée permet de dégager des sous-thèmes transversaux. Les thèmes répertoriés dans la section ci-dessous sont choisis en fonction de leur importance et de leur pertinence en regard aux questions de recherche. Ils se trouvent sous les thèmes suivants : le déroulement de la démarche, la résilience, le PEC ainsi que l'intervention. Outre l'analyse déductive réalisée avec la grille élaborée à partir des cadres conceptuels au cœur de la présente



recherche, certains sous-thèmes ont émergé des propos des participants. Ceux-ci ont été retenus en lien avec leur pertinence pour apporter un éclairage quant au présent projet. Les thèmes émergents sont : la notion de suivi, la relativisation de l'importance des stressseurs, l'effet de l'intervention au-delà de la vie professionnelle, la valeur ajoutée de la démarche de coaching, ainsi que l'adéquation coach-coaché. La section débutera tout d'abord avec un retour général sur le déroulement de l'étude.

### **Déroulement de l'étude**

**Durée des rencontres.** Les séances duraient en moyenne de 60 à 90 minutes. Cette variation est en majorité attribuable au nombre d'exemples apportés par le participant durant les séances. Cela variait également en raison de la volubilité des participants et en fonction du contenu prévue durant la séance. Ainsi, chacun des participants mentionne que la durée des rencontres était adéquate pour eux, ce qui n'est pas surprenant puisqu'elle était adaptée à leurs besoins. Cette adaptabilité dans le déroulement des séances, soit que le cadre n'ait pas été trop rigide, semble avoir été appréciée par l'ensemble des participants.

**Fréquence des rencontres.** En termes de fréquence des rencontres, le déroulement prévoyait une rencontre aux deux semaines pour un total de cinq rencontres et 10 semaines. L'ensemble des démarches s'est déroulé entre 9 et 13 semaines. La majorité des participants ont dû déplacer une rencontre, et ce toujours pour des raisons valides telles que des absences planifiées, entre autres.

Par ailleurs, tendre vers le maintien du rythme de la fréquence des séances à raison d'une rencontre aux deux semaines semble avoir été apprécié par la majorité des participants. Bien que ce rythme soit rapide, dans des horaires déjà bien chargés, obligeant à faire les rencontres parfois à l'extérieur des heures de travail d'une journée typique, cela permet de maintenir le focus sur les objectifs inhérents à la démarche de coaching. Notamment, les propos d'un participant qui s'est vu dans l'obligation de déplacer une rencontre, qui a trouvé que cela nuisait au rythme. Un autre participant abonde dans ce sens, en soutenant qu'en espaçant davantage les rencontres, la démarche aurait été moins dynamique et qu'il aurait potentiellement pu perdre le fil. Un autre participant soutient que cela laissait suffisamment de temps entre les rencontres pour s'approprier le contenu et trouver des situations qui se prêtaient à l'utilisation de la grille au quotidien.

Par ailleurs, cette opinion n'est pas partagée par le participant qui n'a pas adhéré au modèle proposé par la démarche, qui lui trouvait le rythme plutôt rapide. Il soutient que d'avoir plus de temps pour assimiler le contenu entre les rencontres aurait pu être bénéfique.

**Pertinence des rencontres (matériel).** En termes de pertinence des rencontres, les participants ont été unanimes quant à leur appréciation de chacune des rencontres prévues dans la démarche de coaching. Bien que pour certaines raisons personnelles,

l'une des cinq séances fut plus utile qu'une autre pour un participant en raison d'un *insight*, tous s'entendent pour dire que chacune des séances contribuait à la démarche dans son ensemble. Par ailleurs, la majorité des participants a mentionné avoir beaucoup apprécié la troisième séance, c'est-à-dire lorsqu'ils sont arrivés à l'étape de remettre en question leurs croyances irrationnelles. La quatrième séance, durant laquelle les pièges de la pensée et les types de croyances irrationnelles leur ont été partagés, a également été appréciée. Ces propos revêtent un caractère intéressant, car il s'agit du moment dans la démarche où des outils plus concrets ont été fournis aux participants pour travailler à modifier leur discours intérieur. L'un des participants partage : « Parce que je trouvais que, la troisième, ça commençait à s'activer » (Participant 8, 2017). Mis à part cela, quelques participants mentionnent que la première séance a été importante afin de mettre la table à la démarche, tant en termes de relation entre le coach que le coaché, que dans leur intérêt et adhésion au modèle. Finalement, tous les participants s'entendent pour dire que toutes les séances ont été intéressantes et qu'aucune n'a été de trop. La plupart des participants auraient souhaité pouvoir bénéficier d'un suivi, cette notion sera explicitée dans une section ci-dessous, puisqu'il s'agit d'un thème émergent.

**Durée de l'intervention.** Seulement un participant considère fermement que la démarche de coaching fut trop brève pour lui permettre de bien intégrer les outils. Selon lui, si ce n'avait pas été du cadre de la recherche, cette démarche aurait pu profiter de quelques rencontres supplémentaires afin de lui permettre de bien intégrer les dernières étapes du modèle proposé. Par ailleurs, un autre participant mentionne que la démarche

aurait pu se poursuivre encore quelques séances, même s'il se dit satisfait de la longueur de la démarche.

Outre ces deux participants, les autres étaient plutôt d'avis que bien que la démarche soit courte et concise, elle est suffisamment longue pour atteindre les objectifs que celle-ci poursuit. Toutefois, la plupart des participants ont mentionné qu'il aurait été intéressant de pouvoir bénéficier d'au moins une rencontre de suivi à moyen terme.

Oui, c'est ça, exactement. Ça c'est une des choses que j'aimerais. J'ai aimé les cinq séances comme je t'ai dit, j'ai trouvé la longueur très bonne, tout ça, mais j'aimerais comme plus tard. Parce que ça a quand même été cinq séances assez intenses, mais je trouve, ça serait agréable. (Participant 3, 2017)

Un autre participant abonde dans ce sens en soutenant que : « Je pense ça a été bien. Mais, je pense que j'aimerais ça, je ne sais pas, dans deux mois un retour » (Participant 8, 2017). Finalement, cela se traduit par les propos d'un troisième participant.

La dernière on a beaucoup discuté, on a fait plus un retour sur la démarche, le système, etc. L'intégration, je crois qu'elle est là. Si j'étais dans un suivi de coaching que j'aurais choisi par exemple, peut-être un retour dans une couple de mois serait intéressant. (Participant 8, 2017)

Finalement, un participant mentionne qu'il aurait souhaité pouvoir échanger avec les autres participants, sous forme de communauté de pratique afin de poursuivre l'utilisation de cet outil sous une autre forme. Par ailleurs, un autre participant mentionne qu'il serait bénéfique que tous les cadres bénéficient de cette offre de développement.

## **La résilience**

**Définition de la résilience.** L'ensemble des participants arrivait à la première rencontre avec une idée plus ou moins précise de ce qu'est la résilience. D'une part, la définition utilisée dans le cadre du projet leur avait été partagée lors de l'entretien téléphonique. Toutefois, la question qui leur était posée d'entrée de jeu est : « Pour vous, qu'est-ce que représente la résilience? ». Ainsi, les participants ont d'abord été amenés à partager leur perception personnelle de la résilience. Deux éléments se dégagent des définitions des participants. D'une part, la notion de solidité, c'est-à-dire que les gens résilients sont des individus solides en ce sens où ils ne réagissent pas aux événements stressants. Ces événements ne les affectent tout simplement pas. D'un autre côté, la notion d'adaptabilité ressort, c'est-à-dire la capacité à se relever et à rebondir après des événements. La définition proposée dans le cadre de la démarche leur a été partagée et tous l'ont trouvée intéressante. Il est pertinent de nommer que malgré l'adoption, dans le cadre du présent projet, d'une définition qui leur a été communiquée à quelques reprises, il apparaît tout de même intéressant, dans une perspective individuelle, qu'ils aient l'impression d'avoir cheminé selon leur propre perception de leur résilience. Cette définition qui elle-même a pu évoluer au cours de la démarche, en se rapprochant de celle proposée plutôt que de la conception initiale.

**Évolution de leur résilience.** L'ensemble des participants rapporte que la démarche de coaching a eu un effet sur leur perception de leur résilience, s'accordant une auto-évaluation de leur résilience plus élevée à l'entrevue de collecte de données

postintervention qu'à l'entrevue préintervention. Au-delà de leur perception de leur résilience, les participants ont adhéré à la définition qui leur était proposée, s'y retrouvant. Par ailleurs, quelques participants ont mentionné que la démarche avait eu un effet, mais n'était pas le seul élément à avoir contribué à leur développement. Ils faisaient plutôt référence à la démarche comme à un complément à d'autres initiatives. Par ailleurs, un participant, qui avait tenté d'autres démarches auparavant pour faire face aux stressors dans son quotidien, reconnaît que la démarche de coaching lui a apporté un soutien qu'il n'avait pas reçu dans d'autres démarches de nature différente.

Au-delà de la résilience en soi, il est possible de constater en lisant de façon transversale l'ensemble des propos classés dans ce sous-thème que, de façon générale, les participants sont plus indulgents envers eux-mêmes. Ils semblent avoir une bienveillance et une reconnaissance de leur habileté à faire face à des situations stressantes qui ne ressortait pas nécessairement au premier temps de mesure.

### **Le processus d'évaluation cognitif (PEC)**

**La fréquence des stressors en milieu de travail.** De manière générale, les coachés ont réussi à identifier quelques situations qui se prêtaient à l'utilisation de l'outil entre chacune des séances de coaching, soit par intervalle d'environ deux semaines. Par ailleurs, l'ensemble des participants partage qu'ils ne vivent pas des situations stressantes tous les jours. Du moins, ils n'ont pas nécessairement identifié des situations auxquelles appliquer l'outil régulièrement et de manière systématique. Ainsi, la fréquence des situations stressantes, qui nécessiterait l'utilisation de la grille selon les

coachés, est modérée. Toutefois, il y a un élément nommé par plus d'un participant digne d'intérêt qui consiste en l'effet d'accumulation de petites situations stressantes. En effet, il semble que ce soit à ce niveau-là qu'il soit possible d'aller chercher une valeur ajoutée avec le modèle proposé. En effet, cela permet de diminuer le stress de petites situations qui sont qualifiées par un participant de « dépenses d'énergie ». Il s'agit, souvent, de situations qui généraient un stress de manière automatique avant, mais qui n'attiraient pas l'attention, car ne représentaient pas un stress intense.

**Adhésion au modèle.** La majorité des participants ont adhéré au modèle proposé. Le rythme d'appropriation de l'outil a été différent d'un individu à l'autre en fonction de l'ampleur du défi que représentait l'accès au discours intérieur et l'identification du réel discours intérieur qu'il fallait toucher afin de pouvoir utiliser le modèle proposé. Par ailleurs, l'ensemble des participants a suivi un rythme relativement similaire, s'inscrivant dans ce qui était prévu par la démarche de la première à la dernière séance. La variation principale se trouve dans l'intégration de l'outil.

Le discours intérieur est peu accessible à la majorité des participants en pensant à des situations antérieures. Ce constat met en lumière que cette notion est nouvelle pour les participants et que si l'attention n'y est pas dirigée lorsque confrontée à l'évènement, c'est un contenu qui n'est pas accessible de mémoire. Par la suite, il y a eu, avec certains participants, des clarifications à partager sur la nature du discours intérieur recherché. L'adhésion au modèle proposé s'est faite rapidement dans la démarche, dès que l'étape

d'identifier son discours et de prendre conscience de son effet sur les émotions et le comportement a été reconnue par le participant. Par la suite, la plupart des participants s'entendent sur leur appréciation de la troisième séance, alors que les outils pour remettre en question leurs croyances leur ont été fournis.

**Utilisation / Intégration de l'outil.** Par rapport à l'utilisation de l'outil, aucun participant ne rapporte utiliser sa grille immédiatement après un évènement stressant. En effet, l'outil proposé semble davantage utilisé pour faire un exercice rétrospectif. Plusieurs mentionnent que la séance de coaching est un facteur important dans leur motivation à compléter leur grille. Il s'agit d'un incitatif qui les amène à prendre le temps de le faire. En ce sens, les participants rapportent ne pas rencontrer des situations nécessitant l'utilisation de la grille dans leur routine quotidienne, mais davantage des utilisations sporadiques en fonction d'éléments stressants. Finalement, la majorité des participants soutiennent qu'ils ont tout ce qu'il faut afin de poursuivre leur utilisation de la grille. Le défi évoqué est celui de la discipline, c'est-à-dire cultiver l'habitude d'y revenir au besoin.

**Relativisation de l'importance des stressors (thème émergent).** Dès la première rencontre de collecte de données, plusieurs participants ont, spontanément, relativisé la nature des stressors rencontrés au quotidien. Il leur était demandé de quantifier l'intensité du stress vécu dans l'exemple de situation stressante présenté. C'est donc par eux-mêmes qu'ils ont relativisé et démontré leur capacité à prendre un pas de recul par



rapport à ce stress. Des propos très similaires d'un participant à l'autre ont été entendus tels que : « Ce n'est jamais catastrophique à mes yeux. Il n'y a pas mort d'homme » (Participant 6, 2017) et « Regarde, tu n'es pas chirurgien cardiaque, il n'y a pas personne qui va mourir » (Participant 8, 2017) ou encore « Pas grave, il n'y a personne qui meurt à l'université » (Participant 2, 2017). Cela semble être un outil utilisé pour relativiser la nature et l'importance du stress ressenti.

### **L'intervention (la démarche de coaching)**

**Appréciation générale, attentes et motivation.** Lorsque questionné lors de l'entrevue postintervention sur leur appréciation générale, l'ensemble des participants a partagé des commentaires positifs par rapport à la démarche. Lors de la première entrevue, dans l'optique de s'assurer que la démarche proposée cadrerait réalistement avec les attentes des participants, une question à cet effet leur était posée. La plupart des participants n'avaient pas beaucoup d'attentes, en étant à leur première expérience de coaching et ne sachant pas trop à quoi s'attendre concrètement de la démarche, malgré les informations fournies. Par ailleurs, spontanément, lors de la deuxième entrevue de collecte de données, la plupart des participants ont partagé, pour mettre en lumière leur appréciation de la démarche, s'être lancés dans l'aventure avec des attentes peu élevées.

L'ensemble des participants ayant participé à la démarche en étaient à leur première expérience de coaching. De plus, les participants rapportent tous avoir eu un intérêt pour

la démarche en premier lieu par curiosité, tant au niveau du sujet du coaching, mais du processus de coaching également.

C'était principalement la curiosité, pis en bonus, si ça peut m'amener quelque chose, ben c'est encore mieux. Donc je n'étais pas réfractaire du tout à la démarche, je suis arrivé là avec vraiment de l'ouverture pour découvrir ce que c'était. (Participant 8, 2017)

Un autre participant partage : « Il y avait beaucoup de curiosité par rapport au coaching qui était associé à cette démarche-là. Dans le fond, j'ai toujours pensé que d'être coaché dans mon rôle de gestionnaire m'aiderait à avancer » (Participant 1, 2017)

L'ensemble se dit satisfait de l'expérience vécue, et les attentes, bien que peu élevées au départ, ont été comblées et même surpassées. Les gestionnaires avaient tous une motivation qui leur était propre, mise à part la curiosité. Les éléments suivants ont été nommés : devenir un meilleur gestionnaire, intérêt envers l'outil proposé, source d'aide par rapport à des situations difficiles vécues au travail, améliorer sa gestion du stress et contribuer à l'avancement des connaissances.

**La valeur ajoutée du coaching – thème émergent.** Un autre thème qui a émergé de l'analyse des propos de quelques participants est la valeur ajoutée d'avoir participé à une démarche de coaching, cela mis en opposition, par les participants, à avoir pris part à une formation. Aucune question n'était dirigée sous cet angle, mais c'est en discutant de l'effet de la démarche de coaching que les participants ont soutenu des propos de cette nature. Il apparaît intéressant de rapporter ces propos étant donné que cela permet de positionner certains avantages à l'utilisation du coaching comme méthode

d'intervention pour accompagner les gestionnaires. Bien que cet élément n'ait pas été nommé par l'ensemble des participants, il est suffisamment important pour en faire mention. Tout d'abord, un participant partage le principal enjeu par rapport au transfert des acquis de la formation au quotidien dans les termes suivants :

On aurait un petit cours de RH de trois heures sur cette approche-là. Ça s'en irait dans ma pile pis je retournerais à ma prochaine réunion là. (...) Et ce que je retiens, c'est qu'effectivement, embarquer dans un processus qui s'inscrit dans le quotidien sur une certaine durée, c'est payant. Plus qu'une petite formation de trois heures. Ou même d'une journée. (Participant 7, 2017)

Un autre participant partage cette vision. À cet effet, il dit :

Durant la formation, tu trouves ça super intéressant, tu fais des ateliers durant la formation, donc tu mets en action quelque peu, mais t'arrives à ton bureau, tu mets le beau petit cartable que t'as reçu sur la tablette pis tu l'ouvres pas nécessairement. Donc ça, ça m'obligeait à faire mes devoirs et donc à l'intégrer. Et franchement, à ce niveau-là, le coaching, c'est super payant. (Participant 8, 2017)

En termes de valeur ajoutée, un participant partage :

Ça me prend un coach qui me dit « réenligne-toi, vas-y, travaille dans ce sens-là. » Je ne suis pas assez autonome, il faut croire, pour juste une formation d'une journée fasse en sorte que j'intègre ça au même niveau. Pour moi non ce n'est pas réaliste. Le coaching m'a fait la preuve que oui, ça c'est vraiment une belle façon là d'aller chercher un plus et de l'intégrer. (Participant 8, 2017)

D'autres bénéfices à la participation au coaching ont été nommés, un élément simple comme celui-ci : « Puis le coaching en général qui est venu dans le fond juste d'avoir à venir ici et de parler de choses qui font partie de mon quotidien ou de mon univers dans le fond, ça, ça été bénéfique aussi » (Participant 1, 2017). Finalement, quelques participants mentionnent que le fait de savoir que la prochaine séance arrive rapidement,

cela aide à les faire passer à l'action, car ils sont imputables de ce qu'ils apportent durant la séance de coaching.

**Adéquation entre le coach et le coaché.** Le *fit* entre le coach et le coaché est un thème qui émerge de l'analyse de l'entrevue du deuxième temps de mesure. Il s'agit d'un thème émergent, car aucune question spécifique n'a été incluse dans le canevas d'entrevue à l'effet de l'appréciation des participants pour la coach. Ce sont des propos qui ont émané spontanément chez les participants alors qu'ils répondaient à d'autres questions, notamment en lien avec leur appréciation de la démarche. De certains propos, il est possible de dégager textuellement la valeur accordée à la relation avec le coach, tandis que parfois il s'agit d'exemples qui mettent en lumière l'effet qu'une relation de confiance peut avoir sur l'engagement d'un participant par rapport à la démarche. Tout d'abord, un participant partage que la première impression, qui se joue à la première rencontre, fut cruciale pour l'ensemble de la démarche : « La première séance, elle a été vraiment importante pour moi parce qu'elle m'a écouté, elle m'a mis en confiance, pis j'ai été très à l'écoute après aussi avec le restant de la démarche » (Participant 3, 2017). À la lumière de ces propos, il est possible de comprendre que la première rencontre peut revêtir un caractère crucial pour le succès de la suite de l'intervention, notamment en termes de l'adhésion du participant dans la démarche.

Un autre participant témoigne de l'effet que les séances de coaching ont au-delà de la rencontre elle-même, notamment par la crédibilité accordée au coach et à ses répercussions à l'extérieur des séances de coaching.

Ce n'est pas parce que je veux faire un hommage à ma coach, mais des fois c'est drôle je suis en réunion et là je pense à elle qui me disait « Oui, mais qu'est-ce qui vient confirmer cette hypothèse-là? » Je me disais « ah! Je n'ai pas été une bonne patronne cette semaine, j'ai fait telle, telle affaire » et là, elle me disait « Mais qu'est-ce qui vient confirmer ça? » Alors, des fois, dans les périodes de stress, je l'imagine avec le marqueur au tableau en train de me dire « Mais, vraiment là, qu'est-ce qui confirme ça, t'es sérieux? » (Participant 2, 2017)

Un autre participant partage son appréciation du climat dans lequel la démarche de coaching s'est déroulée. :

La coach que j'avais, rapidement, la confiance s'est installée. Je pense que ça, c'est super important, qu'il y ait un bon fit. Et tu n'avais pas l'impression de passer un examen à chaque fois si tu n'avais pas complété certaines affaires. Ce n'est pas grave, on vise une évolution, une amélioration. C'était fait positivement, pis j'en ressortais après chacune de séances, réénergisé, vraiment. (Participant 8, 2017)

Finalement, un autre participant partage que le climat de confiance était bien présent et que dans l'ensemble, il était satisfait de la relation avec la coach : « Écoute dans l'ensemble. Je vais parler de ma coach. Bonne écoute, beaucoup de patience. Parce qu'avec ma coach, on savait que le climat de confiance était là » (Participant 3, 2017).

Ce thème émergent permet d'apporter un éclairage intéressant sur les conditions de succès d'une démarche de coaching.

**Effet de l'intervention au-delà de la vie professionnelle.** Un autre thème émergeant transversal, mentionné par l'ensemble des participants ayant complété la démarche, concerne les effets de l'intervention au-delà de la vie professionnelle. Bien que les exemples discutés en coaching aient toujours concerné des événements stressants en lien avec le travail, les participants ont mentionné lors de l'entrevue finale que ce qui a été appris dans la démarche ne se limitait pas au cadre du travail. Il est intéressant de constater que l'utilisation, au-delà du travail, semble s'être faite naturellement pour certains participants, qui ont observé une utilité à la grille dans un autre contexte qu'au travail. En rafale, voici les propos des participants qui appuient ce thème émergeant : « Je ne peux pas t'amener des exemples de ma vie personnelle, j'en ai... en fin de semaine j'en ai plein pour faire ABCDE là » (Participant 7, 2017).

Lorsque questionné sur les effets de l'intervention, un participant a partagé : « Oui, à moyen terme, court et moyen terme je dirais. Et je vois dans la vie professionnelle et dans la vie personnelle aussi » (Participant 1, 2017). D'autres commentaires de participants dirigent plus précisément sur l'utilisation de l'outil dans la vie personnelle :

Pour moi la grille, c'est un outil que j'utilise quand j'ai besoin, et qui me permet de régler toutes sortes de situations. C'est comme un peu multidisciplinaire cet outil-là, ça va dans la vie privée aussi. D'ailleurs, je l'ai essayé. (Participant 2, 2017)

Ici, un participant partage que la démarche en soi a eu un effet au-delà d'une amélioration au travail :

C'est bien égoïste, mais cette démarche-là m'a permis d'améliorer... d'améliorer ma vie! Ma vie au travail, mais aussi ma vie... ma vie personnelle, parce que c'est

sûr que ce système-là, bon on l'a fait, on l'a travaillé dans un système d'une organisation, mais ça se transpose aussi dans ta vie personnelle facilement donc. Oui, pour moi ça m'a, ça m'a vraiment apporté quelque chose, je suis ben content, oui. (Participant 8, 2017)

Finalement, un autre commentaire parle davantage de l'effet de l'intervention dans son ensemble, qui ne se limite pas à la vie personnelle : « Je pense que ma coach m'a aidé beaucoup au niveau du travail. Je pense qu'elle m'a aidé aussi beaucoup au niveau personnel » (Participant 3, 2017).

### **Scores au CD-RISC 25**

L'ensemble des participants ayant complété la démarche ont répondu au CDRS 25 avant et après l'intervention. La moyenne du score au prétest est de 67,4 avec une étendue de 13. Au post-test, la moyenne est de 73,2 avec une étendue de 21. Ainsi, bien qu'il est possible de constater que la moyenne post-intervention est plus élevée que la moyenne préintervention, il n'est pas possible de tirer des conclusions en raison de la taille de l'échantillon. Dans une population générale, la moyenne du score obtenu au CD-RISC est de 80,4 (Connor & Davidson, 2003).

## **Discussion**



L'objectif principal de cette discussion est d'examiner les principaux résultats obtenus en les mettant en lien avec la littérature existante sur le sujet et des observations réalisées pendant le déploiement de l'intervention. En effet, une place sera attribuée à l'éclairage d'une perspective expérientielle, en fonction d'observations réalisées par la chercheure-coach, notamment à l'aide du journal de bord qui a servi à colliger des informations sur l'intervention auprès de chacun des participants. Par la suite, les retombées pratiques de la présente recherche seront étoffées. Puis, les forces et les limites de la recherche seront présentées, ainsi que les pistes de recherches futures.

Cette recherche visait à offrir une description riche de l'effet d'une intervention de coaching axé sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste sur la résilience des coachés. C'est à partir des cadres conceptuels à l'étude que leur expérience a été mise en lumière, avec une analyse thématique déductive. Les résultats des analyses intracas et intercas permettent de suggérer que l'intervention a eu un effet tant sur le processus d'évaluation cognitif que sur la résilience des participants.

L'intervention qui prend racine dans la TER (Ellis, 1962) semble avoir des effets positifs pour les participants dans un contexte de coaching. Ainsi, les résultats de la présente étude tendent à soutenir des hypothèses de recherches antérieures, tant en ce qui concerne la pertinence de s'intéresser à un facteur de protection de la résilience

de nature cognitive, qu'en ce qui concerne la durée de l'intervention (Grant et al., 2009; Lawton Smith, 2015; Sherlock-Storey et al., 2013).

### **Principaux résultats**

L'objectif principal de la présente thèse était de fournir un portrait riche des effets de l'intervention chez les participants. Pour répondre à cet objectif, deux principales questions de recherche ont été posées : a) Comment le coaching a-t-il influencé le processus d'évaluation cognitif des participants? b) Comment le coaching axé sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste influence-t-il le processus de la résilience chez le participant? Puisqu'il s'agissait d'une étude incluant une intervention novatrice, il est apparu pertinent de contextualiser les effets de la démarche en s'intéressant à des éléments de faisabilité et d'acceptabilité à l'aide des questions secondaires suivantes : a) Comment la démarche de coaching est-elle perçue par les participants? b) De quelle façon est-il nécessaire d'adapter le déroulement du projet à la réalité du terrain?

La prochaine section sera divisée en trois grandes catégories afin de mettre en lumière les résultats, de les mettre en relation avec la littérature scientifique et des constats liés à l'étude, et ce, afin de refléter les questions de recherche ci-dessus. Puis, une quatrième section sera consacrée aux éléments liés à l'acceptabilité et à la faisabilité de la démarche, en s'appuyant sur l'intervention réalisée dans le cadre de cette étude.

### **Effets du coaching sur le processus d'évaluation cognitif**

**La méthode de coaching rationnel pour développer un PEC réaliste.** Dans le cas du présent projet, l'objectif du coaching était d'abord d'accompagner le gestionnaire dans l'exploration de son discours intérieur puis, graduellement, dans le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste. Cet objectif était directement en lien avec la méthode de coaching utilisée, soit le coaching rationnel, une méthode d'intervention qui s'inspire de la thérapie émotive-rationnelle (Ellis, 1962). Le coaching rationnel a pour objectif de permettre au coaché de reconnaître ses croyances irrationnelles, afin de les remettre en question pour les modifier, et ce, dans l'optique de les remplacer par des croyances réalistes (Palmer, 2009). En ce sens, le coaching rationnel est une méthode d'intervention qui permet l'exploration du processus d'évaluation cognitif à partir du modèle ABC élaboré par Ellis (1994). Il apparaît donc cohérent que les participants attestent que la méthode employée leur a effectivement permis de reconnaître leur discours intérieur, de prendre conscience son effet sur leurs émotions et leurs comportements et d'apprendre à le remettre en question pour le remplacer par des croyances réalistes plus flexibles.

Dans le cadre de la présente recherche, lors de l'entretien de cueillette de données post-intervention, il n'a pas été demandé aux participants de fournir des exemples de croyances irrationnelles qu'ils ont modifiés au cours de la démarche de coaching. Cependant, plusieurs exemples ont pu être accumulés au fil des séances de coaching par la coach-chercheure et consignés dans son journal de bord. Ainsi, à la lumière de

l'analyse des propos recueillis à partir de l'entrevue post-intervention, il n'est pas possible de fournir des exemples concrets de discours intérieurs irréalistes modifiés. Néanmoins, il est possible de croire que les participants ont, d'une part, rendu conscient un processus qui se faisait de manière inconsciente, ce qui en soi, constitue un premier changement par rapport à leur PEC initial. D'autre part, les participants ont appris à utiliser le modèle ABCDE (Ellis, 1994) pour décortiquer les situations rencontrées qui provoquaient des émotions désagréables. Ils ont ainsi témoigné qu'utiliser la grille leur a été utile puisqu'elle leur a permis de questionner leur discours intérieur, ce qui représente, en soi un changement.

**Adhésion au modèle ABC d'Ellis (1994).** Une étape cruciale dans l'appropriation du modèle ABC (Ellis, 1994) par le coaché est la compréhension de la connexion entre le B, soit le discours intérieur, et le C, soit la conséquence émotionnelle et/ou comportementale. Cette adhésion à l'idée que ce soit le discours intérieur qui provoque l'émotion ou le comportement, et non l'évènement, est essentielle pour que le coaché perçoive l'intérêt et l'avantage à explorer cette méthode d'intervention, et à s'investir à remettre en question ses croyances dans l'optique de les modifier. Si la connexion entre les deux est plus difficile à faire pour l'individu, Palmer (2009) suggère d'utiliser des exemples pour accompagner le coaché à développer sa compréhension du modèle. La majorité des participants ont fait cette connexion durant la première ou la deuxième séance de coaching lors de l'exploration de situations vécues.

Avant même la connexion B-C, un des premiers défis rencontrés avec l'ensemble des participants fut d'avoir accès aux croyances profondes. En effet, il n'est pas habituel de penser consciemment à son discours intérieur. Il n'est pas fréquent non plus de le livrer à autrui. Il a été observé, et nommé par les participants, qu'une certaine censure s'effectue presque au fur et à mesure que l'individu pense. Ainsi, il peut être difficile pour lui d'avoir accès à son discours intérieur sans creuser davantage. Quelques pistes peuvent être explorées afin de faciliter cette étape cruciale, sans quoi il est impossible de travailler avec le modèle. Un des défis constitue la différenciation entre les cognitions dites de surface, par exemple des inférences et des attributions, qui sont en général facilement accessibles pour l'individu, et les cognitions profondes, qui font référence aux croyances fondamentales, qui sont plus difficilement accessibles (David et al., 2005). Cette distinction a dû être abordée avec certains participants afin de recadrer le type de cognitions qu'il fallait explorer afin que le modèle fonctionne. En effet, les premiers discours partagés concernaient généralement des croyances de surface, alors que c'est sur les croyances profondes que le modèle ABC peut être utile. Ainsi, le coach doit accompagner le coaché vers la découverte de ses croyances profondes sous-jacentes, à l'aide de questionnements ciblés.

Une des stratégies employées pour amener le coaché à découvrir sa croyance profonde est de rester très près de l'émotion ressentie. Tant que le coaché partage des croyances qu'il nuance au fur et à mesure, il n'a pas accès à sa croyance profonde qui, elle, de manière générale, est rigide. En ayant accès à un discours intérieur nuancé par le

coaché, l'étape de remettre en question la croyance peut ne pas être utile et, de surcroît, l'émotion négative ne pourra être modérée à la source, mais bien en surface. Lorsqu'il partage son émotion, il s'agit d'une porte d'entrée qui permet d'approfondir la croyance profonde qui a pu provoquer cette émotion. Ainsi, en mettant en pratique le modèle lors des séances de coaching, le coaché peut apprendre à l'utiliser avec le soutien du coach. Ensuite, entre les séances, il se pratique avec le même processus et revient avec ses difficultés et ses bons coups. Une autre stratégie utilisée, qui serait une piste cruciale à explorer, est de partager rapidement dans le processus des exemples de croyances irréalistes aux participants. En ayant ces connaissances, il est alors plus facile pour eux d'identifier les croyances irréalistes au fur et à mesure qu'elles surviennent. Un autre outil utile est de leur partager différents pièges de la pensée, tels que la généralisation ou la polarisation. Discuter des pièges permet également de transmettre un savoir au coaché qui peut ensuite être utilisé afin d'identifier les pièges dans lequel il tombe.

Une fois cette connexion établie pour le participant, il peut alors utiliser les étapes subséquentes du modèle, notamment l'étape de remettre en question ses croyances irrationnelles. Par ailleurs, dans une recherche exploratoire sur les doutes que les patients entretiennent par rapport au modèle ABC et à son application concrète dans le domaine de la thérapie, il est nommé par certains participants que la difficulté à trouver des événements déclencheurs ou à appliquer le modèle concrètement représente un doute et peut nuire à l'utilisation du modèle (Dryden, Hurton, Malki, Manias, & Williams, 2008), ce qui a d'abord été le cas pour certains participants à la recherche. Ainsi, mis à

part accompagner l'individu dans l'identification d'évènements déclencheurs à l'aide de différentes stratégies, aucun travail ne peut être effectué sur le discours intérieur si le participant ne fournit pas de situations à partir desquelles travailler. Dans le cas de la présente étude, l'une des stratégies employées qui a été utile fut de partir de l'émotion, soit le C du modèle, plutôt que de l'évènement en soi, le A du modèle. Il semble que d'identifier la dernière situation qui a fait vivre une émotion intense à l'individu, plutôt que de lui demander de penser à une situation stressante, soit une stratégie gagnante. En partant du ressenti, soit d'une émotion, plutôt que d'une situation, expliquée de manière rationnelle, il apparaît qu'il a été plus facile pour le coaché d'identifier des situations qui se prêtaient à l'utilisation du modèle.

Ce qui a été observé dans la présente étude est que c'est lorsque le participant utilise la grille et qu'il en observe les bénéfices qu'il y adhère vraiment. En effet, pour investir du temps dans l'utilisation de cet outil, l'individu doit observer assez rapidement un retour positif sur cet investissement. Pour plusieurs participants dans la démarche, c'est après avoir constaté l'effet de modifier une croyance irréaliste pour une croyance réaliste, à la suite de la remise en question de cette croyance, qu'ils ont réellement constaté l'utilité du modèle.

En somme, lorsque le coaché identifie une situation, en se basant sur l'émotion ressentie, et qu'il réussit à identifier la pensée irréaliste sous-jacente, qu'il constate un premier résultat. Ensuite, c'est en remettant en question cette croyance à l'aide de la

méthode partagée qu'il observe qu'il a un réel pouvoir sur son discours intérieur et par le fait même sur ses émotions. Ces deux éléments semblent constituer deux étapes critiques du processus qui contribuent à l'adhésion au modèle, et à la démarche de coaching par le fait même. Il apparaît donc important de procéder dans cet ordre et d'accorder autant de temps que nécessaire à ces étapes pour assurer l'adhésion du coaché au modèle.

**Le modèle ABC comme outil de prévention.** Plusieurs programmes de développement de la résilience s'intéressent à des facteurs de protection individuelle, plus précisément à des facteurs cognitifs (p. ex., Liossis et al., 2009). Il importe de rappeler que le présent projet a développé une intervention ayant comme objectif de soutenir le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste chez les coachés par une méthode de coaching rationnel, et ce, dans une perspective de prévention primaire. Ainsi, il n'était pas nécessaire, pour être inclus dans le projet, d'avoir préalablement complété un inventaire quelconque pour mesurer les croyances irrationnelles. Le discours intérieur du participant n'était pas exploré avant le début de la démarche afin de connaître le nombre, la fréquence, ni l'intensité des croyances irréalistes. Par ailleurs, la presque totalité des participants a trouvé le modèle intéressant et a pu fournir des exemples de situations avec un événement perturbateur. Ainsi, il semble que ce modèle puisse être utile en contexte de prévention avec des gestionnaires qui n'ont pas été ciblés selon des attributs particuliers pour cette méthode et cet outil d'intervention, outre leur intérêt à participer. Un résultat intéressant de la présente étude consiste en la façon dont les participants nomment les gains qu'ils ont faits avec



l'utilisation du modèle. De fait, certains participants expriment qu'ils récupèrent de l'énergie à travers des situations qui étaient énergivores, mais auxquelles ils ne prêtaient pas attention avant de participer à la démarche. Ces dépenses énergétiques leur apparaissent aujourd'hui inutiles, après avoir décortiqué leur PEC. Bien que cela soit une observation à partir des participants à l'étude et que cela n'ait pas été mesuré, ces observations permettent de croire que l'intervention s'inscrit réellement dans un contexte de prévention primaire, puisque celle-ci pourrait permettre de prévenir l'effet de stress dans le futur (Masten, 2007).

Par ailleurs, il est possible d'observer des disparités dans l'adhésion et l'utilisation du modèle, notamment en raison des différences individuelles. En effet, en partant de la prémisse que cette méthode d'intervention convient en contexte de prévention, à une population fonctionnelle, il est tout de même possible que certains individus n'y répondent pas. S'intéresser aux caractéristiques qui expliqueraient cette adhésion apparaît comme une piste de recherche intéressante, notamment en termes de mécanismes de défense, de traits de personnalité, ou encore de motivation. D'ailleurs, l'effet des traits de personnalité sur le succès d'une démarche de coaching est un phénomène déjà étudié (Stewart, Palmer, Wilkin & Kerrin, 2008). Cela pourrait être intéressant de s'y attarder en fonction du type de coaching, car au-delà de la compréhension de la connexion B-C, Dryden et al. (2008) soutiennent qu'il peut être confrontant et difficile d'accepter la responsabilité émotionnelle inhérente à l'adhésion à ce modèle, puisque cela suppose une responsabilisation par rapport aux émotions ressenties.

**Exploration des croyances irrationnelles en contexte organisationnel : la valeur ajoutée du coaching.** Parler de ses croyances profondes irrationnelles en contexte de coaching amène l'individu coaché à partager des pensées qui demeurent généralement enfouies, puisqu'il s'agit d'un niveau de croyance qui n'est pas nécessairement accessible sans effort conscient. Ainsi, il peut être difficile pour le participant de s'ouvrir au coach et de partager lesdites croyances. Un contexte dans lequel s'instaure une relation de confiance semble primordial, et surtout, un climat de respect et confidentiel est nécessaire. À cet effet, l'étude de Lawton Smith (2015) met en lumière qu'un des éléments le plus appréciés du gestionnaire, dans le cadre d'une démarche de coaching qui touche la résilience, est le fait que le coach soit une personne externe au milieu. Il est possible de croire que de discuter de ses croyances intérieures irrationnelles requière un espace sécuritaire pour le coaché, c'est-à-dire un espace au sein duquel les informations partagées n'affecteront pas les autres sphères de sa vie professionnelle. Il apparaît donc préférable que le coach ne soit pas lui-même lié au milieu du coaché. Par exemple, cette méthode ne devrait pas être employée par le gestionnaire de l'individu, en contexte de développement au travail. Selon Kampa-Kocesch et Anderson (2002), l'établissement d'une relation de confiance constitue la première étape d'une démarche de coaching et permet au coaché de déterminer s'il considère son coach crédible. Les résultats de la présente étude corroborent cet élément. En effet, quelques participants partagent que la première impression, soit la première rencontre, fut décisive dans leur intérêt et leur adhésion au modèle proposé.

Dans un autre ordre d'idée, utiliser le coaching pour explorer le développement primaire de la résilience semble être une avenue à encourager. Ce choix était inspiré de l'état des connaissances actuelles à ce sujet. En effet, Vanhove et al. (2015) ont réalisé une étude méta-analyse qui s'est intéressée au développement de la résilience en milieu de travail par des méthodes privilégiant le développement de facteurs de protection individuel. Les études utilisant une méthode d'intervention individuelle c'est-à-dire un à un, tel le coaching, obtenaient des résultats plus significatifs ( $d_{\text{one-on-one}} = 0,59$ ) que les études utilisant d'autres formats, tels que la formation ( $d_{\text{group}} = 0,25$ ). Les résultats de la présente étude appuient les résultats de cette méta-analyse (Vanhove et al., 2015). Puisque la démarche de coaching a permis, aux dires des participants, d'atteindre ses objectifs. D'ailleurs, quelques participants se sont précisément prononcés sur les avantages d'une démarche de coaching, en comparant cette forme de développement à la formation. En effet, deux participants ont partagé, sans avoir été questionnés à cet effet, qu'une formation n'aurait pas eu le même effet pour eux. Ils ont partagé que la démarche de coaching a une valeur ajoutée, notamment en termes d'utilisation et d'intégration de l'outil, qui est plus approfondi qu'en formation, alors qu'ils sont plus en mode réception d'information, mais n'intègrent pas nécessairement les savoirs après l'atelier. Le coaching, pour eux, a servi à, d'une part, les discipliner dans l'utilisation de l'outil et d'autre part, les accompagner dans leur apprentissage. À cet effet, le huitième participant partage :

Et le coaching comme tel, je trouvais ça vraiment intéressant parce que j'suis du genre à, à aller dans les formations, on en a à l'Université pour les cadres... C'est systémisé, on en a quelques-unes par année. Durant la formation, tu trouves ça super intéressant, tu fais des ateliers durant la formation, donc tu mets en action

quelque peu, mais tu arrives à ton bureau, tu mets le beau petit cartable que t'as reçu sur la tablette pis tu l'ouvres pas nécessairement (Participant 8, 2017).

Ces propos sont éclairants pour expliquer les raisons d'un effet plus important d'une démarche individuelle, notamment parce qu'elle permettrait un meilleur transfert des acquis en raison de la mise en pratique des apprentissages réalisés dans sa réalité (Baron & Morin, 2009). En effet, il est possible d'apprendre, par les études quantitatives, que l'effet d'une démarche individuelle est plus important que d'autres formats d'intervention. Par ailleurs, il est intéressant de comprendre en quoi le coaching peut avoir une valeur ajoutée pour l'individu. Ainsi, la perspective des participants est intéressante pour bonifier les connaissances à ce sujet.

Selon Baron et Morin (2009), la relation établie entre le coach et le coaché représente l'une des conditions de succès de l'intervention. Dans le cadre du présent projet, puisque la dernière entrevue a été réalisée par une auxiliaire de recherche, soit une personne neutre, il a été possible de colliger des informations sur la perception des participants de leur relation avec la coach en diminuant les risques de désirabilité sociale. Ceci dit, il n'y avait pas de questions dans le canevas d'entrevue à cet effet, il s'agit d'un thème émergeant intéressant.

**Utiliser le modèle ABC en contexte organisationnel : distinction entre coaching et psychothérapie.** Le coaching cognitivo-comportemental est un type de coaching qui a été influencé par la thérapie du même nom (Palmer & Szymanska, 2007). Par ailleurs,

certain auteurs ont établi des distinctions claires entre les deux interventions (p. ex., Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Certaines de ces distinctions entre la thérapie et le coaching ne s'appliquent pas dans le présent projet. Par exemple, dans certains coachings exécutifs, il y a l'implication d'une tierce personne, souvent le supérieur du coaché. Cette stratégie n'a pas été employée dans le cas du présent projet, notamment en raison de l'objectif sous-jacent à la démarche de coaching. De fait, puisqu'il s'agissait d'une intervention ayant pour objectif le développement de la résilience, il n'y avait pas d'objectif organisationnel associé à l'intervention qui aurait nécessité l'implication du gestionnaire du coaché.

Ainsi, l'une des quelques caractéristiques qui distinguent le coaching de la thérapie est le niveau d'analyse (Kilburg, 2000). De fait, les interventions en contexte de coaching ont tendance à aller moins en profondeur, puisqu'elles sont centrées sur des besoins dans le contexte du travail. Or, ce n'est pas parce que l'accent est mis sur des situations vécues dans le contexte du travail que l'individu coaché ne peut transférer l'utilisation du modèle dans sa vie personnelle. En ce sens, plusieurs participants ont mentionné que la grille leur était également utile pour analyser des situations vécues à l'extérieur du travail. Bien que des exemples de l'application à l'extérieur du milieu organisationnel n'aient pas été colligés dans le cadre de l'intervention, ni été pris en considération dans la collecte de données postintervention, cela met tout de même en lumière le fait que les coachés, de leur propre chef, ont été en mesure de transposer leurs apprentissages à des contextes différents.

Par ailleurs, il importe de nommer que la ligne est mince entre le coaching rationnel et la thérapie émotive-rationnelle. En effet, la principale différence réside dans le choix des situations explorées, c'est-à-dire des événements déclencheurs. Selon la théorie d'Ellis, des émotions négatives maladaptées, par exemple vivre de la déprime après l'échec d'un examen, ne peuvent qu'être le fruit de croyances irrationnelles. Ainsi, même si les croyances irréalistes sont inconscientes, il est possible de les inférer à partir de l'émotion maladaptée (Ellis, 1994). Cet exemple permet de mettre en lumière que la ligne est mince dans l'utilisation de ce cadre théorique entre la thérapie et le coaching. Or, il importe de ne pas franchir cette ligne dans le cadre du coaching rationnel, notamment puisque le coach ne possède pas l'expertise pour gérer l'effet qu'une telle prise de conscience pourrait avoir sur l'individu. En ce sens, la thérapie va beaucoup plus en profondeur que le coaching (Kilburg, 2000).

**Conclusion.** Ainsi, en regard de la première question de recherche, soit « comment le coaching a-t-il influencé le processus d'évaluation cognitif des participants? », il est possible de dégager de la présente recherche qu'il apparaît pertinent d'utiliser cette forme de coaching dans l'optique de développer un PEC réaliste auprès des participants, puisqu'ils ont partagé que la démarche de coaching leur avait servi à reconnaître et modifier certaines croyances. Certains défis se posent, tels que l'adhésion à la connexion entre le discours intérieur et la réaction émotive et comportementale, ainsi que la découverte du discours intérieur. Concrètement, il semblerait que le coaching a

notamment permis de créer un contexte sécuritaire pour que les coachés puissent prendre conscience et s'intéresser à leur processus d'évaluation cognitif.

### **Effet du coaching axé sur le développement d'un PEC réaliste sur la résilience des coachés**

**Le PEC réaliste comme facteur de protection de la résilience.** Les résultats de cette étude permettent de croire qu'aux yeux des participants, le discours intérieur réaliste est lié à un plus grand sentiment de résilience. Des éléments nommés par les participants permettent de croire que l'exploration du PEC avec le modèle d'Ellis (1994), permet une réintégration résiliente à la suite de la disruption provoquée par l'évènement stressant qui a perturbé l'homéostasie de l'individu. Dans le modèle de Richardson (2002), une réintégration résiliente sous-tend le renforcement du facteur de protection ainsi qu'une élévation de l'état d'homéostasie initial. Cela sous-tend que l'état d'homéostasie serait plus difficile à perturber par la suite (voir Figure 1)

Cela s'ajoute aux nombreuses études antérieures qui ont permis de croire que l'angle des facteurs de protection de nature cognitive serait prometteur (Lazarus & Folkman, 1984; Millar et al., 2008).

Tout récemment, Liu, Reed et Girard (2017) mettent en lumière les nombreux défis, incohérences et problématiques avec le concept de résilience et l'effet de cette situation sur la recherche. Ces auteurs proposent un modèle qu'ils appellent le modèle de la

résilience multisystème qui comprend les facteurs intraindividuels, interpersonnels, et environnementaux. Ce modèle est intéressant dans le cas présent, car les facteurs intraindividuels constituent le noyau de la résilience. Une autre particularité de ce modèle, telle que nommée par les auteurs, réside dans l'absence de lien avec un événement traumatique ou stressant, ce qui ouvre la porte à la résilience de tous les jours, et s'applique bien en contexte organisationnel. Cela encourage le choix du facteur de protection de cette recherche, car le PEC réaliste est un facteur de protection individuel qui est utile dans nombre de situations différentes.

#### **Pertinence d'une méthode de coaching rationnel pour développer la résilience.**

Tel que discuté précédemment, le facteur de protection au cœur de la démarche proposée (le PEC) et la méthode retenue pour le développer (le coaching rationnel) sont intrinsèquement liés. Ainsi, autant le facteur de protection que la méthode retenue apparaissent comme des choix prometteurs. De plus, certaines études ayant mis en lien la résilience et une méthode d'intervention émotivo-rationnelle (thérapie) ont obtenu des résultats intéressants. Par exemple, Roghanchi, Mohamad, Mey, Momeni, et Golmohamadian (2013) ont évalué l'effet d'une intervention émotivo-rationnelle combinée à de l'art thérapie et son effet fut significatif sur la résilience. Le modèle ABC est également utilisé dans le programme pour développer la résilience des soldats dans l'armée américaine (Reivich et al., 2011) et les résultats indiquent que c'est un modèle qui a des effets significatifs.



Au-delà du facteur de protection au centre de la démarche de coaching, le coaching semble revêtir un caractère pertinent dans l'accompagnement des gestionnaires dans le développement de leur résilience. Notamment, en raison de l'espace sécuritaire que cela crée pour discuter de leurs enjeux et du soutien offert par le coach dans la recherche de solutions.

**Conclusion.** Ainsi, en regard de la deuxième question de recherche, soit « Comment le coaching axé sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste influence-t-il le processus de la résilience chez le participant? », il est possible de croire que le développement d'un PEC aurait un effet sur la résilience de l'individu, tel que rapporté par les participants à l'étude. Par ailleurs, il est difficile d'isoler l'effet du coaching et le développement d'un PEC, puisqu'ils sont intrinsèquement liés.

### **Le coaching comme méthode de développement de la résilience**

**Les facteurs importants du coaching, au-delà de l'objectif de développement.**

L'un des thèmes émergeant du présent projet, ayant une incidence positive sur le déroulement de la démarche de coaching, est l'adéquation entre le coach et le coaché. En effet, ce thème émerge des propos des participants qui ont partagé spontanément l'effet positif d'avoir pu créer une relation avec un coach avec lequel ils se sentaient en confiance. Ce thème émergeant du présent projet abonde dans le sens de la recherche de Lawton Smith (2015). En effet, la relation de soutien que la démarche procure avait été nommée comme un élément essentiel au succès de la démarche de coaching, contribuant

à la satisfaction du coaché même au-delà des apprentissages réalisés. Par ailleurs, deux autres thèmes de cette étude qualitative ayant contribué au développement de la résilience selon les huit coachés étaient l'appropriation des croyances personnelles ainsi qu'apprendre à élargir sa perspective (Lawton Smith, 2015). Ces deux notions ont été reprises dans le présent projet en traitant du processus d'évaluation cognitif, en faisant l'examen des croyances irrationnelles et en accompagnant le coaché dans la création de nouvelles croyances plus réalistes.

**Démarche brève de coaching.** Plusieurs études encourageaient le choix d'une intervention brève et structurée (Grant et al., 2009; Sherlock-Storey et al., 2013, Sood et al., 2011). À la lumière de la présente étude, les participants semblent bénéficier d'une démarche brève. Participer à une démarche brève de coaching comporte également des avantages pour les gestionnaires, notamment puisque celle-ci requiert moins de temps. Par ailleurs, la plupart des participants ont partagé avoir souhaité au moins une rencontre de suivi, pour assurer le maintien des acquis et évaluer l'évolution dans le temps avec le coach. C'est un éclairage intéressant qui se dégage et seule une étude qualitative permet d'aller chercher cette richesse dans la compréhension du phénomène chez les participants. Ainsi, il appert qu'une démarche brève est encouragée. Par ailleurs, il pourrait être intéressant de tester une intervention incluant un suivi, ou encore, un allongement de l'espacement des rencontres au fur et à mesure que la démarche progresse, afin que la terminaison de la démarche soit moins abrupte et laisse le coaché plus confiant et en maîtrise de ses apprentissages. Puisque le processus d'évaluation

cognitif est un facteur de protection assez complexe à comprendre, et, comme expliqué plus tôt, peut prendre un certain temps à décortiquer, il apparaît important de prendre le temps nécessaire avec les participants pour parcourir les étapes du modèle afin de favoriser une réelle intégration au quotidien qui permettrait de transférer les apprentissages réalisés en coaching à la vie de tous les jours, et ce, de manière autonome.

**Conclusion.** Au-delà de l'effet de la démarche de coaching sur le PEC, et l'effet du développement d'un PEC réaliste sur la résilience, il est intéressant de se pencher sur l'effet de la démarche de coaching en soi et d'éléments d'acceptabilité et de faisabilité sur le présent projet. Il appert que d'autres éléments en lien avec la démarche de coaching ont pu influencer le succès de l'intervention. De plus, il appert que bien qu'une démarche brève semble avoir des effets auprès des participants et qu'elle est appréciée en raison de sa commodité, il faut être vigilant à ne pas négliger l'effet qu'une démarche relativement plus longue et surtout, des séances espacées dans le temps pourraient avoir pour assurer un changement réel et une intégration de l'utilisation de l'outil au quotidien.

#### **Ajout de la coach-chercheure**

**Réelle utilisation / Intégration du modèle ABC (Ellis, 1994).** Il apparaît important de discuter du fait que la plupart des participants partagent ne pas utiliser le modèle sur une base régulière ni directement après l'occurrence de l'évènement stressant. Ces faits

laissent transparaître des doutes quant à la réelle utilisation et surtout, intégration de l'outil. En effet, l'objectif est que le modèle ABCDE (Ellis, 1994) ne soit pas uniquement utilisé lors d'un événement majeur. De plus, la réelle valeur de l'outil se manifeste lorsque celui-ci est utilisé au moment de l'occurrence de l'évènement. Dans le cadre de la présente recherche, soit une démarche préventive, l'objectif est d'utiliser l'outil afin de diminuer l'intensité et la durée des microstresseurs et ainsi, agir de façon préventive. C'est le cas pour certains participants qui nomment que l'utilisation de la grille génère cet effet.

Par ailleurs, il est possible de croire, à la lumière des propos de certains participants, que l'utilisation de la grille est plutôt superficielle, et que l'intégration n'est pas réelle. D'ailleurs, puisque plusieurs participants partagent que la démarche de coaching crée un sentiment d'engagement envers l'outil, la séance de coaching devient un prétexte pour utiliser l'outil. En d'autres mots, c'est une motivation extrinsèque qui amène le coaché à utiliser l'outil. Ainsi, il est possible de douter de la continuité de l'utilisation une fois la démarche de coaching terminée. Il apparaît pertinent de s'assurer, avant la terminaison de la démarche, que cette motivation soit intrinsèque. Cela contribue à l'importance de revoir la longueur de la démarche, notamment en espaçant les séances au fur et à mesure et à ajouter un suivi, afin d'accompagner à plus long terme le coaché dans le transfert de ses apprentissages. Il serait intéressant de voir si ce changement en termes de modalité d'intervention influence l'intégration de l'outil et son application en continu. Il importe de rappeler que le coaching rationnel a pour objectif de rendre le coaché autonome dans

l'utilisation du modèle (Neenan & Palmer, 2018). Ainsi, il pourrait être intéressant d'explorer des stratégies pour favoriser le transfert et développer l'autonomie, comme l'espacement des rencontres et les outils de suivi.

**Relativisation des stressseurs.** Il est possible de présumer qu'afin de relever des fonctions de cadre, il est nécessaire d'avoir une bonne tolérance au stress. Relativiser l'importance des stressseurs rencontrés semble alors être une stratégie d'adaptation. Toutefois, cela attire également l'attention sur deux éléments. D'une part, le modèle utilisé dans la démarche de coaching est un outil qui s'applique à l'ensemble des stressseurs rencontrés au quotidien, pas dans une perspective absolutiste, mais bien circonscrite aux fonctions de la personne. Donc, même « s'il n'y a pas mort d'homme », cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'évènements stressants dans le quotidien de l'individu et cela ne veut surtout pas dire que l'outil n'est pas utile. Deuxièmement, dans une perspective de prévention, l'utilisation de cet outil vise à perdre moins d'énergie à gérer le stress selon les évènements rencontrés au jour le jour. Relativiser l'évènement stressant n'est pas nécessairement possible au moment où le stress est ressenti et cette stratégie ne permet pas de s'attaquer à la pensée qui génère le stress. Au contraire, elle pourrait contribuer à accroître le niveau de stress de l'individu, qui pourrait en plus se considérer inadéquat de vivre du stress par rapport à une situation qui ne devrait pas être aussi stressante, puisqu'il s'agit d'une croyance irréaliste d'obligation en soi. Ainsi, l'objectif de remettre en question les croyances irrationnelles peut être utile, peu importe l'intensité de l'évènement dans l'absolu, mais bien selon le processus d'évaluation

cognitif que l'individu en fait, puisque c'est ce qui influence l'intensité du stress dans le moment présent. Il apparaît donc d'autant plus important, tel que discuté ci-dessus, de partir de l'émotion ressentie plutôt que d'une description de l'évènement perturbateur, afin d'éviter de tomber dans le piège de la rationalisation. Cela implique également d'éduquer le coaché, ou plutôt de légitimiser ses expériences d'un point de vue personnel, plutôt qu'en se comparant à l'expérience des autres.

**Évolution de l'intervention.** Un autre élément qui mérite d'être discuté est l'équilibre entre le caractère rigide d'une intervention en contexte de recherche et la flexibilité nécessaire à l'amélioration de l'intervention. En effet, chaque démarche de coaching doit s'adapter au besoin du coaché, en regard du matériel que celui-ci apporte pour alimenter la discussion durant les séances et de son rythme d'apprentissage. En ce sens, quelques observations méritent d'être nommées.

Tout d'abord, identifier un évènement considéré comme stressant a représenté un défi pour certains coachés. Premièrement, il était difficile pour certains de comprendre la nature d'un évènement stressant, justement puisqu'ils relativisaient leurs stressseurs. Cela les empêchait d'identifier de bons exemples de situations à partager en séance de coaching. Ainsi, certains coachés n'arrivaient pas à identifier de situation, puisqu'ils relativisaient au fur et à mesure. Afin de faciliter l'identification de situations stressantes, la stratégie employée a été de les encourager à identifier des situations qui leur faisaient vivre des émotions désagréables. C'est donc en se détachant de l'étiquette

« stressante » et en mettant l'accent sur les émotions ressenties que les coachés ont eu plus de facilité à identifier des situations qui se prêtaient à l'utilisation du modèle. Ainsi, être moins dans une analyse cognitive de l'évènement de prime abord afin de laisser place à l'émotion semble être une stratégie utile afin de faciliter l'identification de l'évènement qui mérite d'être traité en coaching. Un autre élément utile, afin d'identifier les émotions de recueillir les sensations physiques qui accompagnaient ces émotions. Par exemple, en lien avec la colère, cela pourrait être d'avoir le souffle court ou encore rougir. Le fait d'avoir des sensations physiques semble avoir permis à certains coachés de prendre conscience de l'ampleur des émotions ressenties, ce qui a constitué un tremplin pour creuser les croyances et prendre conscience de leur caractère irrationnel. Un autre ajout, inspiré d'un coaché et qui a été intégré dans d'autres démarches par la suite, est de fournir une liste d'émotion. Cela peut aider les participants à mettre le doigt sur la bonne émotion qui les habite. Plus il y a de la précision, plus cela permet de venir toucher la vraie croyance irrationnelle.

Il apparaît intéressant de fournir aux coachés tous les outils qui puissent faciliter leur utilisation du modèle et qui les aideraient à prendre conscience de leurs croyances profondes. Bien qu'une liste de types de croyances irrationnelles ait été fournie à un moment dans la démarche, il pourrait être intéressant d'équiper le coaché de cette liste plus rapidement dans le processus. De plus, au-delà du modèle proposé par Ellis (1994), d'autres outils associés à des interventions de coaching cognitivo-comportemental pourraient bonifier la démarche élaborée dans le cadre du projet afin de favoriser une

évolution du processus d'évaluation cognitif de l'individu (p. ex., Neenan & Palmer, 2008). Il serait aussi intéressant d'étudier l'effet de ceux-ci.

**Présence d'une mesure quantitative.** La présence d'une mesure quantitative pour ce projet, malgré la taille de l'échantillon, revêt un caractère intéressant. En effet, l'outil quantitatif peut servir deux objectifs : d'une part, soutenir les observations du participant et de la chercheuse. En effet, la comparaison des scores obtenus entre le premier et le deuxième temps de mesure permet d'apporter un éclairage objectif sur les propos du coaché recueillis durant l'entretien semi-dirigé par rapport à l'évolution de sa résilience. D'autre part, la présence d'un outil d'évaluation de la résilience, dans le cas de la présente recherche, a permis de faire réfléchir les participants sur ce qu'est la résilience. En effet, puisque le questionnaire était utilisé avant l'entrevue semi-dirigée, certaines questions posées dans le questionnaire amorçaient une réflexion chez les coachés qu'ils partageaient durant l'entretien. De plus, ces réflexions ont permis d'alimenter la première conversation de la séance de coaching en brisant la glace par rapport à la résilience.

Par ailleurs, la taille de l'échantillon de la présente étude n'a pas permis d'utiliser cette source d'information de façon optimale. Il serait intéressant de l'utiliser dans le cadre d'études similaires qui auraient un échantillon plus grand.



### **Forces et limites de la recherche**

En ce qui a trait aux objectifs de la recherche, soit documenter l'effet d'une intervention de coaching axé sur le développement d'un PEC réaliste et son effet sur la résilience, la présente recherche atteint ses objectifs. Par ailleurs, plusieurs questions demeurent en suspens.

#### **Les forces de la recherche**

Cette étude permet d'observer un effet de l'intervention auprès des participants y ayant pris part. Elle offre une description riche de l'expérience subjective des participants, permettant de comprendre ce qui a eu un effet et quelles composantes de l'intervention ont permis de produire cet effet. Elle a donc atteint son objectif initial. Cela permet une compréhension plus riche du phénomène à l'étude qu'avec un devis expérimental. Ainsi, l'une des premières forces réside dans le choix du devis méthodologique.

Plusieurs éléments témoignent de la rigueur scientifique de cette étude de cas, en se basant sur les critères proposés par Laperrière (1992) soit la crédibilité, la confirmation, la fiabilité et la transférabilité. En ce qui a trait à la crédibilité, deux éléments constituent des forces soit la tenue du journal de bord par la chercheure, ainsi que la réalisation d'entrevues semi-dirigées, permettant d'aller chercher une information riche auprès des participants. L'engagement de la chercheure tout au long du projet et le souci accordé dans les analyses afin de mettre en lumière l'expérience des participants en témoignent

également. La richesse des propos recueillis en entrevue semi-dirigée a permis de bien comprendre la perception des participants de l'intervention. D'ailleurs, le choix d'un entretien semi-dirigé est en soi une force, car elle a permis d'aller chercher un maximum d'information auprès de chacun des participants, en fonction de leur expérience. Cette expérience subjective des participants a été analysée à partir de cadres conceptuels, permettant de fournir des pistes de réponses riches et intéressantes. Cela a permis de comprendre et de mettre de l'avant l'expérience individuelle ainsi que collective des cinq participants. En termes de fiabilité, il importe de renommer que les entrevues de collecte de données ont été enregistrées, retranscrites et codées dans le logiciel NVivo 10 (2014). Le matériel codé par la chercheure a été révisé par l'équipe de recherche et un accord interjuge a été réalisé sur deux des cinq entrevues postintervention. Bien que l'implication de la chercheure est indéniable dans toutes les étapes du présent projet, des efforts ont été consentis à objectiver l'analyse des données recueillies, ce qui se traduit notamment par la séparation de l'analyse du matériel recueilli en entrevue et l'éclairage qu'apporte le journal de bord uniquement dans une section délimitée de la discussion. Finalement, la codification et l'analyse rigoureuse basée sur des cadres conceptuels renvoient également à la fiabilité. En ce qui concerne la transférabilité, le questionnaire socio-démographique complété par les participants y contribue. La description de l'échantillon qui en découle ainsi que les détails fournis sur le déroulement de l'étude et l'intervention témoignent du souci pour ce critère de scientificité. Finalement, un souci pour le critère de confirmation s'est traduit par différentes actions notamment, l'élaboration des canevas d'entrevue semi-dirigés en équipe de recherche, la conduite de

l'entrevue postintervention par une auxiliaire de recherche, l'exclusion du journal de bord comme matériel d'analyse pour générer des résultats.

La tenue du journal de bord ainsi que de notes évolutives constitue une force de la présente recherche. Ces outils ont servi plusieurs objectifs. D'une part, ils ont permis à la chercheure, qui était également l'intervenante, de prendre un pas de recul. D'autre part, le journal de bord a permis de documenter le déroulement de chacune des démarches de coaching, ce qui a permis de contextualiser les démarches dans l'analyse intracas. Cette double posture de chercheure et de coach a permis de faire une lecture plus complète et complexe des phénomènes à l'étude.

Bien qu'une triangulation méthodologique des données n'ait pas été réalisée, les multiples angles d'observation augmentent la qualité des résultats présentés et en augmentent la crédibilité. La rigueur du déroulement de l'intervention constitue une autre force. À cet effet, la coach a été supervisée par un psychologue compétent dans le domaine du coaching.

### **Les limites de la recherche**

Une première limite du présent projet est que l'échantillon auprès duquel l'intervention a été réalisée est plutôt homogène. En effet, les participants habitent la même région et travaillent pour la même organisation. Cet aspect de la présente recherche limite la transférabilité. De plus, il est possible de faire l'hypothèse que

puisque les participants ont volontairement choisi de participer à la démarche de coaching et par intérêt dans le projet, ils avaient dès lors une ouverture par rapport à la thématique et l'envie de s'investir dans la démarche qui leur a été proposée. Cela pourrait avoir rehaussé les effets de la démarche.

En ce qui a trait à la crédibilité, il importe de nommer que les résultats de l'analyse n'ont pas été soumis aux participants pour une validation. Par ailleurs, les propos rapportés demeurent très près de ce que les participants ont dit, ce qui limite la portée de ce biais potentiel. Toutefois, il importe de dire que les participants à la démarche ont pu éprouver, à un moment ou un autre, un biais de désirabilité sociale. Même si les entrevues postinterventions ont été réalisées par une intervieweuse externe afin de minimiser ce biais, il n'était pas possible de l'éliminer complètement.

Bien que la tenue du journal de bord discuté ci-dessus constitue une force, il est certain que la proximité de la chercheuse avec son sujet d'étude peut constituer une limite à l'étude en soi. En effet, cela augmente le défi en termes d'objectivité, malgré les précautions prises pour assurer un recul et pour départager les propos des participants de la perception de la coach-chercheuse.

L'absence d'un suivi à la suite à l'intervention constitue également une limite. En effet, la collecte de donnée ayant été réalisée presque immédiatement après la terminaison de l'intervention, il n'est pas possible de connaître la portée de

l'intervention à moyen terme auprès des coachés et ainsi de savoir si l'intervention a eu un réel effet chez les coachés.

Une autre limite concerne le fait que la coach qui a réalisé l'intervention était juniore dans sa pratique de coaching et néophyte par rapport à l'approche de coaching rationnel. Ainsi, il n'est pas possible de savoir si un coach plus expérimenté et qui maîtrise l'approche aurait pu avoir un effet différent sur l'intervention. Cette limite fait notamment référence au choix du devis, qui ne permet pas d'évaluer l'efficacité de l'intervention dans des conditions contrôlées. À cet effet, une piste d'intervention future est suggérée dans la section ci-dessous.

Finalement, une limite de l'analyse constitue l'adoption du masculin pour l'ensemble des cas rapportés dans les analyses. Bien qu'en raison de la taille de l'échantillon il n'aurait pas été possible de faire une distinction entre les genres, il est possible de croire que l'uniformisation des cas peut avoir une légère influence sur la richesse des données présentées. Toutefois, ce compromis semblait nécessaire afin d'assurer la confidentialité des données.

### **Pistes de recherches futures**

Le protocole d'intervention et les résultats de cette présente recherche contribuent à l'avancement des connaissances dans le domaine du développement de la résilience individuelle en milieu de travail ainsi qu'aux connaissances sur l'utilisation d'une

méthode de coaching rationnel en contexte organisationnel. Cette recherche contribue également à l'approfondissement des connaissances en coaching de gestion, en s'intéressant à une méthode de coaching rationnel.

### **Recrutement**

À la lumière du retrait de participants suite à la première rencontre, il apparaît intéressant de peaufiner, dans le cadre de futures recherches, le processus de présélection. En effet, l'entrevue téléphonique, réalisée afin de vérifier, dans un premier temps, les critères de sélection puis expliquer davantage la démarche et répondre aux questions du participant, était intéressante. Néanmoins, elle n'était pas nécessairement suffisante en soi. Il serait intéressant d'ajouter une dernière étape à ce processus en faisant une première rencontre en personne, et ce, avant de procéder à la cueillette de données. Cette rencontre pourrait permettre d'approfondir les explications fournies sur la démarche, l'investissement qu'elle requiert et le type de coaching proposé. Cela pourrait également permettre d'évaluer s'il y a une adéquation entre le coach et le coaché, et ainsi, laisser une période de réflexion au coaché afin qu'il puisse réfléchir à son investissement.

### **Intervention**

Il serait intéressant de reproduire la recherche et en y apportant l'une, ou l'autre, ou les deux pistes suivantes en ce qui concerne la démarche de coaching. Premièrement, une séance de coaching « suivi », quelques semaines après la dernière rencontre, afin de

faire le point avec le participant et ainsi, avoir une meilleure idée de l'intégration de l'outil apparaît comme pertinent. Cela permettrait également de recadrer et d'approfondir l'utilisation de l'outil, en ayant une meilleure connaissance de comment cela s'inscrit dans le quotidien du participant, sans appui du coach à une fréquence régulière. De plus, il pourrait tout simplement être bénéfique d'espacer de plus en plus les séances à mesure que la démarche progresse, afin que les apprentissages puissent s'ancrer dans le temps et ainsi, accompagner plus longtemps le coaché dans l'utilisation et l'intégration de l'outil.

## **Méthode**

Une des difficultés soulevées par la communauté scientifique par rapport au développement préventif de la résilience est son effet dans le temps. Ainsi, il serait intéressant de mettre de l'avant une recherche longitudinale avec différentes prises de mesure afin de documenter la nature de l'évènement stressant et les outils utilisés par l'individu. Notamment, il pourrait donc y avoir un troisième temps de mesure soit un de plus quelques mois après la démarche.

Par ailleurs, il serait également intéressant de diversifier et de bonifier la cueillette de données. En effet, dans l'optique d'approfondir les changements qui s'opèrent au niveau du discours intérieur du participant, il serait intéressant que celui-ci complète un outil autorapporté où il pourrait partager des exemples concrets. Cela pourrait apporter des informations complémentaires, notamment en permettant de documenter, avec plus de

précision que verbalement et sans interférence analytique de la part du coach ou du chercheur, la nature de leur discours intérieur.

Puisque l'échantillon de l'étude est relativement restreint et que la dernière collecte de données avait lieu immédiatement après la terminaison de la démarche de coaching, et dans l'optique de documenter les effets immédiats de la démarche, il serait utile de reproduire cette étude avec un échantillon plus grand, et dans une perspective longitudinale. Ainsi, il pourrait être possible de comprendre davantage la portée d'une intervention préventive, et son utilité dans des moments difficiles. De plus, actuellement, il n'est pas possible de savoir si les apprentissages réalisés durant la démarche de coaching ont permis de modifier réellement certaines structures cognitives chez les participants, leur permettant de diminuer considérablement le nombre de croyances irrationnelles.

Finalement, puisque la présente recherche permet de fournir des informations quant au potentiel de cette intervention, une piste de recherche intéressante serait d'évaluer l'intervention dans des conditions contrôlées, avec un devis expérimental, ce qui permettrait de démontrer avec rigueur les effets de l'intervention.

### **Croyances réalistes et irréalistes chez les gestionnaires**

Par ailleurs, bien que la liste de croyances irréalistes fournies par Ellis et Harper (1975) fait un tour d'horizon, il pourrait être intéressant de réaliser un sondage, auprès



d'une grande cohorte de gestionnaires, pour tenter de dresser une liste de croyances irréalistes qui est propre à ce rôle. Ce genre de liste existe pour la communauté d'enseignants, soit la liste des idées irréalistes des enseignants de Bernard et Joyce (1984). Plutôt que d'être des croyances non réalistes génériques, elles sont pensées en fonction des défis de ce rôle et applicables précisément à cette profession. Ainsi, il pourrait être intéressant d'approfondir la notion de croyances irréalistes spécifiques et caractérielles au rôle de gestion. Cela pourrait permettre de démystifier encore plus la notion de croyances irréalistes chez les gestionnaires.

Un élément qui a peu été discuté dans le présent projet est la nature des croyances irréalistes des gestionnaires. En effet, en raison de la taille de l'échantillon, il n'était pas nécessairement possible de se pencher sur la nature des croyances et l'effet de la démarche sur celles-ci en fonction du type de croyances irréalistes entretenues par le participant. Cela n'était pas en lien directement avec les questions de recherche qui se voulaient plus générales en termes d'adéquation entre l'objectif de développement (résilience) et l'angle pris pour y arriver (discours intérieur réaliste).

La majorité de la démarche de coaching a été axée sur l'identification et la déconstruction de croyances irréalistes. Par ailleurs, comme les auteurs Padesky et Mooney (2012) l'avancent, au-delà de la confrontation des croyances irrationnelles, il est intéressant de s'attarder au développement de croyances utiles. Ainsi, il pourrait être pertinent de tester une intervention qui non seulement déconstruit les croyances

irréalistes de l'individu, mais l'accompagne pleinement à cultiver des croyances réalistes. Ainsi, quel serait l'effet si l'exercice était plutôt d'adopter des croyances réalistes et de les répéter au quotidien par exemple?

### **Résilience, discours intérieur et bien-être psychologique**

Finalement, il convient de faire attention au lien entre résilience et santé psychologique. Bien que l'approche proposée par Ellis (1994) et Palmer (2009) en est une empreinte de bienveillance envers l'individu, il faut faire attention de ne pas tomber dans le piège de la performance. En effet, en voulant appliquer le modèle à la perfection, il est possible de tomber dans un piège tellement évident qu'aveuglant, c'est à dire dans l'obligation, l'un des quatre types de croyances irréalistes. Ainsi, même dans l'utilisation du modèle, il faut demeurer vigilant pour rester dans des pensées réalistes, c'est-à-dire accepter que le modèle ne puisse être appliqué à la lettre en tout temps et qu'à travers l'utilisation de cette méthode, il faut travailler à évacuer la culpabilité qui pourrait en résulter.

En somme, d'autres recherches seraient nécessaires afin d'approfondir la compréhension même de la résilience. Par ailleurs, une force de ce projet de recherche réside dans la cohérence des différents choix réalisés en termes de définition et de modèle, de facteurs de protection et d'outils de cueillette de données.

### **Retombées pratiques**

Un certain nombre de retombées pratiques découlent de la présente recherche. Tout d'abord, bien que plusieurs participants aient mentionné avoir souhaité poursuivre la démarche de coaching, plusieurs mentionnent que la durée était bien pour l'objectif à atteindre. Ainsi, il est possible de penser qu'une démarche de coaching brève de cinq séances peut être suffisante pour avoir un effet sur le coaché et atteindre un objectif de développement réaliste, et ce, en fonction des besoins de l'individu et de son intégration du modèle. En général, le coaching est un processus plus long, comprenant environ huit à dix séances (Berman & Bradt, 2006). Ainsi, des démarches de coaching brèves pourraient être efficaces. Il pourrait être intéressant de comparer différentes longueurs de démarche pour un même objectif de développement et ainsi, en observer les effets sur la compétence, dans ce cas-ci le facteur de protection, à développer.

Les données qualitatives ont permis de mettre en lumière un nombre d'éléments à considérer pour que le coaching ait un effet auprès des participants. Ces éléments étaient déjà présents dans la littérature sur le coaching, par exemple l'importance du lien de confiance et la relation coach-coaché (Baron & Morin, 2009). Par ailleurs, la recherche sur le coaching est encore relativement récente, cet apport est donc significatif pour ajouter au corpus de connaissances.

Cette recherche se veut une contribution à la compréhension de l'effet d'une démarche de coaching réaliste sur la résilience de gestionnaires. En ce sens, les

retombées pratiques du projet sont utiles, entre autres, pour les psychologues organisationnels. Dans l'optique d'accompagner les gestionnaires dans le développement d'un discours intérieur réaliste, il apparaît que le coaching rationnel est un type de coaching qui serait prometteur. Par ailleurs, l'analyse des propos des participants à ce projet de recherche suggère qu'une méthode de coaching rationnel qui a pour objectif le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste peut avoir un effet sur la résilience.

Au-delà de la compréhension de l'effet de ce facteur de protection (PEC réaliste) sur le processus de résilience, le projet génère une contribution pratique pour les intervenants s'intéressant au développement de la résilience en milieu de travail, et les coachs qui souhaitent utiliser le coaching rationnel en contexte organisationnel. En effet, les résultats de la présente recherche encouragent, de manière préliminaire, l'utilisation de cette méthode pour le développement de la résilience au travail. Ce projet de recherche a une portée non négligeable en termes d'intervention qui pourrait contribuer au développement préventif de la résilience individuelle chez les gestionnaires de premier niveau, et ce, avant l'apparition de problématiques. Il pourrait être pertinent de s'intéresser à d'autres strates de gestion.

Ces retombées s'accompagnent de mises en garde. La pratique du coaching rationnel devrait se limiter aux professionnels qui font déjà du coaching. En effet, il pourrait être tentant d'utiliser, pour un gestionnaire ayant lui-même participé à une démarche ou

encore ayant fait des lectures, cette méthode auprès de ses employés. Par ailleurs, l'expérience actuelle convainc de l'importance d'un cadre strict pour l'exploration du discours intérieur d'un individu et de ses croyances influençant sa lecture d'une situation. En effet, l'identification du discours intérieur requiert une introspection et une ouverture à partager le fruit de sa réflexion et celle-ci devrait être séparée du rôle plus évaluatif du gestionnaire. Ainsi, il serait préférable que des interventions de cette nature soient réalisées par des intervenants qui maîtrisent la démarche, mais que celle-ci soit distincte de l'accompagnement qu'un gestionnaire peut faire. En effet, l'exploration du discours intérieur et des pensées irrationnelles devraient être réalisées dans un contexte où le coach est une tierce partie neutre, ne pouvant influencer le quotidien de l'individu qui se livre.

Cette mise en garde met en lumière la distinction, qui se doit d'être claire, entre la psychothérapie et le coaching en milieu de travail. Cela va de pair avec le fait que le coaching rationnel est inspiré de la thérapie émotive-rationnel. Ainsi, il faut juger de discernement dans les situations à explorer avec le coaché dans le cadre de la démarche de coaching et s'assurer d'avoir les compétences requises pour offrir un accompagnement qui est le moins susceptible de nuire au participant.

Le présent projet identifie le coaching comme une bonne méthode d'intervention pour accompagner le gestionnaire dans son développement. Bien qu'il pourrait être

intéressant d'éduquer et de former sur ce qu'est la résilience, cela s'avère fructueux d'offrir un accompagnement individuel et personnalisé.

## **Conclusion**

La majorité des gens passent environ 60 % de leur temps éveillé au travail (Black, 2008). Les statistiques quant à la santé mentale des travailleurs sont toujours aussi alarmantes, et le travail constitue une source importante de stress chez les travailleurs pour plus de la moitié de ceux-ci (Statistique Canada, 2010). Il demeure donc crucial de s'intéresser à des interventions qui pourraient prévenir l'apparition de problématiques de santé psychologique au travail. La santé psychologique est l'affaire de tous, organisations et individus. Pour pallier ces problématiques, il est impératif de s'intéresser à des programmes de prévention primaire. C'est dans ce contexte que le présent projet s'est intéressé au développement de la résilience par l'apprentissage d'un discours intérieur réaliste à l'aide d'une méthode de coaching rationnel.

Cette recherche s'inscrit dans l'ère du temps. Elle a bénéficié d'un intérêt de la population auprès de laquelle elle fut déployée, autant de la part de participants potentiels pouvant bénéficier du coaching, que des professionnels du milieu, conseiller en ressources humaines et développement organisationnel de l'Université de Sherbrooke qui interviennent auprès des gestionnaires. L'intérêt pour ce projet de recherche témoigne que la résilience individuelle suscite une curiosité et est considéré comme une piste d'intervention ayant du potentiel pour pallier aux défis du milieu de travail actuel. Dans le cas du présent projet, cela s'est traduit par une grande aisance dans la phase de recrutement. Cela peut laisser croire que le coaching, et plus précisément



le coaching pour développer la résilience, est un outil qui intéresse la population ciblée par le présent projet.

L'étude de cas multiple, qui se voulait descriptive, a atteint ses objectifs, c'est-à-dire documenter de façon riche l'expérience des participants à une démarche de coaching rationnel, axé sur le développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste et l'effet de cette intervention sur la résilience des coachés. Les résultats du présent projet de recherche permettent de croire que l'angle du développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste constitue une piste d'intervention prometteuse. Cela revêt un caractère intéressant, car il équipe l'individu à travailler ses croyances, et ce, indépendamment de son environnement. Cela fournit donc un outil que l'individu peut utiliser pour lui-même, et ce, tous contextes confondus.

Il est possible d'affirmer que la recherche exploratoire rapportée dans la présente thèse est un pas de plus dans la compréhension de l'interaction entre une méthode d'intervention (soit le coaching) un facteur de protection de la résilience (soit le discours intérieur réaliste) et la résilience individuelle. L'information riche que les entrevues semi-dirigées et les analyses réalisées ont permis de dégager ouvrent la voie à plusieurs pistes de recherche intéressantes qui devront être empruntées afin de continuer à faire évoluer ce domaine de recherche complexe.

Il importe de mentionner que bien que l'objectif fût de mettre l'accent sur un facteur considéré comme pertinent et ayant du potentiel, il ne faut pas perdre de vue que la résilience dans son ensemble est un processus dynamique qui fait appel à plusieurs facteurs de protection. La résilience demeure un concept complexe et il appert nécessaire de continuer à approfondir la compréhension des facteurs de protection, pour en déterminer les plus importants et sur lesquels agir en contexte organisationnel. Bien que la résilience suscite curiosité et parfois fascination, il s'agit d'un phénomène relativement fréquent (Bonanno, 2004). Comme Masten (2007) le dit bien, il s'agit d'une magie de tous les jours, bien plus présente qu'il serait possible de penser.

## Références

- Abbott, J., Klein, B., Hamilton, C., & Rosenthal, A. (2009). The impact of online resilience training for sales managers on wellbeing and work performance. *Electronic Journal of Applied Psychology: General Articles*, 5, 89–95. doi : 10.7790/ejap.v5i1.145
- Affleck, G., & Tennen, H. (1996). Construing benefits from adversity: Adaptational significance and dispositional underpinnings. *Journal of personality*, 64, 899-922. doi : 10.1111/j.1467-6494.1996.tb00948.x
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Stanush, P. L., & McNelly, T. L. (1998). Factors that influence skill decay and retention: A quantitative review and analysis. *Human performance*, 11(1), 57-101. doi : 10.1207/s15327043hup1101\_3
- Auger, L. (2001). *Savoir vivre. Faire soi-même sa thérapie*. Montréal, QC : Un monde différent.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17. doi : 10.1037/a0016998
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal, Montréal, QC.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Beck, J. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond*. New York, NY : The Guilford Press.
- Benson, P. L. (1997). *All kids are our kids: What communities must do to raise caring and responsible children and adolescents*. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Bernard, M. E., & Joyce, M. R. (1984). *Rational emotive therapy with children and adolescents*. New York, NY : John Wiley.

- Berman, W. H., & Bradt, G. (2006). Executive coaching and consulting: "Different strokes for different folks". *Professional Psychology: Research and Practice*, 37, 244. doi : 10.1037/0735-7028.37.3.244
- Black, C. M. (2008). *Working for a healthier tomorrow: Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population*. London, UK :The Stationery Office.
- Blair, C., Granger, D., & Peters Razza, R. (2005). Cortisol reactivity is positively related to executive function in preschool children attending Head Start. *Child development*, 76, 554-567. doi : 10.1111/j.1467-8624.2005.00863.x
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*, 59(1), 20. doi : 10.1037/0003-066X.59.1.20
- Bonanno, G. A., Westphal, M., & Mancini, A. D. (2011). Resilience to loss and potential trauma. *Annual review of clinical psychology*, 7, 511-535. doi : 10.1146/annurev-clinpsy-032210-104526
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices, *Personnel Psychology*, 62, 361-404. doi : 10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Bovier-Brown, R. S. (2003). An evaluation of the teacher resiliency training program in a midwestern suburban school district. *Dissertation Abstracts International Section A*, 63, 2420.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coaches' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10,14–32.
- Bromley, D.B. (1986). *The case study method in psychology and related disciplines*. Chichester : Wiley.
- Campbell-Sills, L., Cohan, S. L., & Stein, M. B. (2006). Relationship of resilience to personality, coping, and psychiatric symptoms in young adults. *Behavior Research and Therapy*, 44, 585–599. doi : 10.1016/j.brat.2005.05.001
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13, 288-290.

- Chen, E., Langer, D. A., Raphaelson, Y. E., & Matthews, K. A. (2004). Socioeconomic status and health in adolescents: The role of stress interpretations. *Child development*, 75, 1039-1052. doi : 10.1111/j.1467-8624.2004.00724.x
- Cohn, A., & Pakenham, K. (2008). Efficacy of a cognitive-behavioral program to improve psychological adjustment among soldiers in recruit training. *Military medicine*, 173, 1151-1157. doi : 10.7205/MILMED.173.12.1151
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD- RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82. doi : 10.1002/da.10113
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: a resource for managers and organizations*. London, UK : Palgrave MacMillan.
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66(1), 4. doi : 10.1037/a0021420
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). *Doing qualitative research*. London, UK : Sage publications.
- Csikzentmihalyi, M. (2004). *Vivre. La psychologie du bonheur*. Paris : Robert Laffont.
- David, D. (2003). Rational emotive behavior therapy (REBT): The view of a cognitive psychologist. *Rational emotive behaviour therapy: Theoretical developments*, 130. doi : 10.1007/s10942-005-0011-0
- David, D., Szentagotai, A., Eva, K., & Macavei, B. (2005). A synopsis of rational-emotive behavior therapy (REBT); fundamental and applied research. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 23, 175-221.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal, QC : McGraw-Hill La Chenelière.
- De Tychey, C. (2001). *Surmonter l'adversité : les fondements dynamiques de la résilience*. Nancy, France : De Boeck Supérieur.
- DiGiuseppe, R. A., DiGiuseppe, R., Doyle, K. A., Dryden, W., & Backx, W. (2013). *A Practitioner's Guide to Rational-emotive Behavior Therapy*. New York, NY : Oxford University Press.

- Dobson, K. S. (1989). A meta-analysis of the efficacy of cognitive therapy for depression. *Journal of consulting and clinical psychology*, 57, 414-419. doi : 10.1037/0022-006X.57.3.414
- Dobson, K. S., & Dozois, D. J. A. (2001). Historical and philosophical bases of the cognitive-behavioral therapies. Dans Keith S. Dobson (Éd) *Handbook of cognitive-behavioral therapies* (2e éd., pp. 3-38). New York, NY : Guilford Press.
- Dryden, W., & Neenan, M. (1995). *Dictionary of rational emotive behaviour therapy* (Vol. 33). Philadelphia, PA : Whurr Publishers.
- Dryden, W., Hurton, N., Malki, D., Manias, P., & Williams, K. (2008). Patients' initial doubts, reservations and objections to the ABC's of REBT and their application. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 26, 63-88. doi : 10.1007/s10942-007-0058-1
- Dumont, M., & Provost, M. A. (1999). Resilience in adolescents: Protective role of social support, coping strategies, self-esteem, and social activities on experience of stress and depression. *Journal of youth and adolescence*, 28, 343-363. doi : 10.1023/A:1021637011732
- Durlak, J. A., & Wells, A. M. (1997). Primary prevention mental health programs for children and adolescents: A meta-analytic review. *American journal of community psychology*, 25, 115-152. doi : 10.1023/A:1024654026646
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotions in psychotherapy*. Oxford, England : Lyle Stuart.
- Ellis, A. (1994). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York, NY : Birch Lane.
- Ellis, A. (1995). *Better, deeper and more enduring brief therapy: The rational emotive behavior therapy approach*. New York, NY : Routledge.
- Ellis, A., & Dryden, W. (2007). *The practice of rational emotive behavior therapy*. New York, NY : Springer Publishing Company.
- Ellis, A., & Grieger, R. M. (1986). *Handbook of rational-emotive therapy, Vol. 2*. New York, NY : Springer Publishing Company.
- Ellis, A., & Harper, R. A. (1975). *A new guide to rational living*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

- Feder, A., Nestler, E. J., & Charney, D. S. (2009). Psychobiology and molecular genetics of resilience. *Nature Reviews Neuroscience*, 10, 446-457. doi : 10.1038/nrn2649
- Fergus, S., & Zimmerman, M. A. (2005). Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual Review Public Health*, 26, 399-419. doi : 10.1146/annurev.publhealth.26.021304.144357
- Fletcher, D., Hanton, S., & Mellalieu, S. D. (2006). An organizational stress review: Conceptual and theoretical issues in competitive sport. *Literature reviews in sport psychology*, 321373.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of sport and exercise*, 13, 669-678. doi : 10.1016/j.psychsport.2012.04.007
- Fletcher, D., & Sakar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts and theory. *European Psychologist*, 18, 12-23. doi : 10.1027/1016-9040/a000124
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41. doi : 10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x
- Gallopin, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*, 16, 293-303. doi : 10.1016/j.gloenvcha.2006.02.004
- Garmezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41, 101-116. doi : 10.1111/j.1939-0025.1971.tb01111.x
- Garmezy, N. (1993). Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry*, 56(1), 127-136. doi : 10.1080/00332747.1993.11024627
- Garmezy, N., Masten, A. S., & Tellegen, A. (1984). The study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child development*, 55, 97-111. doi : 10.2307/1129837
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 12, 27-49.



- Gosselin, E., & Lauzier, M. (2011). Le présentéisme: Lorsque la présence n'est pas garante de la performance. *Revue française de gestion*, 211(2), 15-27. doi :10.3166/rfg.211.15-27
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A random- ised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 396–407. doi : 10.1080/17439760902992456
- Greve, W., & Staudinger, U. M. (2006). Resilience in later adulthood and old age: Resources and potentials for successful aging. Dans D. Cichetti, & D. Cohen (Eds.), *Developmental psycho-pathology* (2<sup>e</sup> éd., Vol. 2, pp. 796–840). New York, NY :Wiley.
- Griffin, K. W., Botvin, G. J., Scheier, L. M., Epstein, J. A., & Doyle, M. M. (2002). Personal competence skills, distress, and well-being as determinants of substance use in a predominantly minority urban adolescent sample. *Prevention Science*, 3(1), 23-33. doi : 10.1023/A:1014667209130
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7), Article e0159137. Repéré à <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0159137>.
- Gucciardi, D. F., Jackson, B., Coulter, T. J., & Mallett, C. J. (2011). The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Dimensionality and age-related measurement invariance with Australian cricketers. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 423–433. doi : 10.1016/j.psychsport.2011.02.005
- Gyllensten, K., Palmer, S., Nilsson, E. K., Regnér, A. M., & Frodi, A. (2010). Experiences of cognitive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 5, 98-108.
- Hodges, T. D. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. Thèse de doctorat inédite, University of Nebraska. Repéré à <http://digitalcommons.unl.edu/businessdiss/7>.
- Humphreys, J. (2003). Research in sheltered battered women. *Issues in Mental Health Nursing*, 24, 137–152. doi : 10.1080/01612840305293
- Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 265– 278. doi :10.1037/a0022904

- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of advanced nursing*, 60(1), 1-9. doi : 10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x
- Jorgensen, I. E., & Seedat, S. (2008). Factor structure of the Connor– Davidson Resilience Scale in South African adolescents. *International Journal of Adolescent Medicine and Health*, 20, 23–32. doi : 10.1515/IJAMH.2008.20.1.23
- Jung, Y. E., Min, J. A., Shin, A. Y., Han, S. Y., Lee, K. U., Kim, T. S., ... & Park, Y. M. (2012). The Korean version of the Connor–Davidson Resilience Scale: An extended validation. *Stress and Health*, 28, 319-326. doi : 10.1002/smi.1436
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205-228. doi : 10.1037/1061-4087.53.4.205
- Karoly, P. (2010). Psychopathology as dysfunctional self-regulation: When resilience resources are comprised. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Éds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 146-170). New York, NY: Guilford Press.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC : American Psychological Association. doi : 10.1037/10355-000
- King, L. A., King, D. W., Fairbank, J. A., Keane, T. M., & Adams, G. A. (1998). Resilience-recovery factors in post-traumatic stress disorder among female and male Vietnam veterans: Hardiness, postwar social support, and additional stressful life events. *Journal of personality and social psychology*, 74, 420-434. doi : 10.1037/0022-3514.74.2.420
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1-11. doi : 10.1037/0022-3514.37.1.1
- Krantz, D.S. & McCeney, M.K. (2002). Effects of psychological and social factors on organic disease: A critical assessment of research on coronary heart disease. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 341-369. doi : 10.1146/annurev.psych.53.100901.135208
- Kumpfer, K. L. (2002). Factors and processes contributing to resilience. Dans M. D. Glantz, & J. L. Johnson (Éds), *Resilience and development. Longitudinal research in the social and behavior sciences: An interdisciplinary series* (pp. 179-224). Boston, MA : Springer.

- Laperrière, A. (1992). L'observation directe. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (2<sup>e</sup> éd., pp. 259-271). Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 1, 365-389.
- Lawton Smith, C. (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective, *International Coaching Psychology Review*, 10(1), pp.6-19.
- Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological inquiry*, 14, 93-109. doi : 10.1207/S15327965PLI1402\_02
- Lazarus, R. S., Cohen, J. B., Folkman, S., Kanner, A., & Schaefer, C. (1980). Psychological stress and adaptation: Some unresolved issues. *Selye's guide to stress research*, 1, 90-117.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY : Springer Publisher Company.
- Lee, J. E., Sudom, K. A., & Zamorski, M. A. (2013). Longitudinal analysis of psychological resilience and mental health in Canadian military personnel returning from overseas deployment. *Journal of occupational health psychology*, 18, 327-337. doi : 10.1037/a0033059
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91, 269-279. doi : 10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist*, 14(1), 40-50. doi : 10.1027/1016-9040.14.1.40
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163–188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liossis, P. L., Shochet, I. M., Millear, P. M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) program: The effectiveness of the second, shorter pilot of a workplace prevention program. *Behaviour Change*, 26, 97-112. doi : <https://doi.org/10.1375/bech.26.2.97>

- Liu, J. J., Reed, M., & Girard, T. A. (2017). Advancing resilience: An integrative, multi-system model of resilience. *Personality and Individual Differences*, 111, 111-118. doi : 10.1016/j.paid.2017.02.007
- Luecken, L. J., & Gress, J. L. (2010). Early adversity and resilience in emerging adulthood. Dans J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Éds), *Handbook of adult resilience* (pp. 238-257). New York, NY : Guilford Press.
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Gustavsson, M., & Ekberg, K. (2013). Investigating work conditions and burnout at three hierarchical levels. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55, 1157-1163. doi : 10.1097/JOM.0b013e31829b27df
- Lupien, S. J., McEwen, B. S., Gunnar, M. R., & Heim, C. (2009). Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature reviews neuroscience*, 10, 434-445. doi : 10.1038/nrn2639
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents. *Child development*, 62, 600-616. doi : 10.1111/j.1467-8624.1991.tb01555.x
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562. doi : 10.1111/1467-8624.00164
- Maddi, S. R. (2005). On hardiness and other pathways to resilience. *American Psychologist*, 60, 261-262. doi : 10.1037/0003-066X.60.3.261
- Major, B., Richards, C., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Zubek, J. (1998). Personal resilience, cognitive appraisals, and coping: An integrative model of adjustment to abortion. *Journal of personality and social psychology*, 74, 735-752.
- Masten, A., & Obradović, J. (2008). Disaster preparation and recovery: Lessons from research on resilience in human development. *Ecology and Society*, 13(1). Repéré à <https://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art9/main.html>.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227-238. doi : 10.1037/0003-066X.56.3.227 2001
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19, 921-930. doi : 10.1017/S0954579407000442

- Masten, A. S. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23, 493-506. doi : 10.1017/S0954579411000198
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2, 425-444. doi : 10.1017/S0954579400005812
- Masten, A. S., & Garmezy, N. (1985). Risk, vulnerability, and protective factors in developmental psychopathology. Dans B. B. Lahey, & A. E. Kazdin (Éds), *Advances in clinical child psychology* (vol. 8, pp. 1-52). Boston, MA : Springer.
- McGonagle, A. K., Beatty, J. E., & Joffe, R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: Evaluating an intervention. *Journal of occupational health psychology*, 19, 385-398. doi : 10.1037/a0036601
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S. J., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M., & Wrenn, G. (2011). Promoting psychological resilience in the US military. *Rand health quarterly*, 1(2), 2.
- Michallet, B. (2009). Résilience: Perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières*, 22, 10-18. doi : 10.7202/045021ar
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Nancy, France : De Boeck Supérieur.
- Millar, P., Liassis, P., Shochet, I. M., Biggs, H., & Donald, M. (2008). Being on PAR: Outcomes of a pilot trial to improve mental health and wellbeing in the workplace with the Promoting Adult Resilience (PAR) program. *Behaviour Change*, 25, 215-228. doi : 10.1375/beh.25.4.215
- Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (2003). The USA perspective: Current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist*, 38, 151-157. doi : 10.1080/00050060310001707157
- Neenan, M. (2009). *Developing resilience: A cognitive-behavioural approach*. New York, NY : Routledge.
- Neenan, M. (2018). *Cognitive Behavioural Coaching: Distinctive Features*. New York, NY : Routledge.
- NVivo qualitative data analysis Software; QSR International Pty Ltd. Version 10, 2014.

- Obradović, J. (2012). How can the study of physiological reactivity contribute to our understanding of adversity and resilience processes in development? *Development and psychopathology*, 24, 371-387. doi : 10.1017/S0954579412000053
- O'Dougherty Wright, M., Masten, A. S., & Narayan, A. J. (2013). Resilience processes in development: Four waves of research on positive adaptation in the context of adversity. Dans S. Goldstein, & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 15-37). New York, NY: Springer.
- O'Leary, V. E. (1998). Strength in the face of adversity: Individual and social thriving. *Journal of Social issues*, 54, 425-446. doi : 10.1111/j.1540-4560.1998.tb01228.x
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public personnel management*, 26, 461-469.
- Overholser, J. C. (2003). Rational-emotive behavior therapy: An interview with Albert Ellis. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 33, 187-204.
- Osório, C., Probert, T., Jones, E., Young, A. H., & Robbins, I. (2017). Adapting to stress: Understanding the neurobiology of resilience. *Behavioral Medicine*, 43, 307-322. doi : 10.1080/08964289.2016.1170661
- Padesky, C. A., & Mooney, K. A. (2012). Strengths-based cognitive-behavioural therapy: A four-step model to build resilience. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 19, 283-290. doi : 10.1002/cpp.1795
- Palmer, S. (2009). Rational coaching: A cognitive behavioural approach. *The coaching psychologist*, 5, 12-19.
- Palmer, S., & Dryden, W. (1995). *Counseling for stress problems*. London, UK : Sage Publications.
- Palmer, S., & Szymanska, K. (2007). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. Dans S. Palmer, & A. Whybrow (Éds), *Handbook of coaching psychology* (pp. 86-117). London, UK : Taylor and Francis Group.
- Peterson, D. A., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN : Personnel Decisions International.
- Phillips, J. L., & Phillips, P. P. (2002). Reasons why training and development fails and what you can do about it. *Training*, 39(9), 78-85.

- Pollock, C., Paton, D., Smith, L. M., & Violanti, J. M. (2003). Training for resilience. Dans D. Paton, J. M. Violanti, & L. M. Smith (Éds), *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience* (pp.89-102). Springfield, IL : Charles C Thomas Publisher.
- Prince-Embury, S. (2013). Translating resilience theory for assessment and application with children, adolescents, and adults: Conceptual issues. Dans S. Prince-Embury, & D. H. Saklofske (Éds), *Resilience in Children, Adolescents, and Adults* (pp. 9-16). New York, NY : Springer.
- Public Health Agency of Canada. (1998). *Economic Burden of Illness in Canada*, Ottawa, ON : Public Health Agency of Canada.
- Reivich, K. J., Seligman, M. E., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the US Army. *American Psychologist*, 66, 25. doi : 10.1037/a0021897
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58, 307-321. doi : 10.1002/jclp.10020
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13, 69.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 533-562. doi : 10.1111/joop.12120
- Roghanchi, M., Mohamad, A. R., Mey, S. C., Momeni, K. M., & Golmohamadian, M. (2013). The effect of integrating rational emotive behavior therapy and art therapy on self-esteem and resilience. *The Arts in Psychotherapy*, 40, 179-184. doi : 10.1016/j.aip.2012.12.006
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32, 129-151.
- Rutter, M. (1979). Protective factors in children's responses to stress and disadvantage. Dans M. W. Kent, & J. E. Rolf (Eds.), *Primary prevention of psychopathology: Social competence in children* (pp. 49-74). Hanover, NH : University Press of New England.
- Rutter, M. (1981). Stress, coping and development: Some issues and some questions. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 22, 323-356. doi : 10.1111/j.1469-7610.1981.tb00560.x

- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611. doi : 10.1192/bjp.147.6.598
- Rutter, M. (2000). Resilience reconsidered: Conceptual considerations, empirical findings, and policy implications. Dans J. P. Shonkoff, & S. J. Meisels (Éds), *Handbook of early childhood intervention* (pp. 651-682). New York, NY : Cambridge University Press. doi : 10.1017/CBO9780511529320.030
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1-12. doi : 10.1196/annals.1376.002
- Schmidt, R. A., & Bjork, R. A. (1992). New conceptualizations of practice: Common principles in three paradigms suggest new concepts for training. *Psychological science*, 3, 207-217.
- Scott, J., Teasdale, J. D., Paykel, E. S., Johnson, A. L., Abbott, R., Hayhurst, H., ... & Garland, A. (2005). Effects of cognitive therapy on psychological symptoms and social functioning in residual depression. *Focus*. doi : 10.1176/foc.3.1.122
- Seligman, M. (2011). Building resilience. *Harvard Business Review*, 89(4), 100–106.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sherin, J., & Caiger, L. (2004). Rational-emotive behavior therapy: A behavioral change model for executive coaching? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 225.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change - an exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9, 19-26.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American psychologist*, 55, 151. doi : 10.1037/0003-066X.55.1.151
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38, 103-109. doi : 10.3233/WOR-2011-1112



- Smith, C., & Carlson, B. E. (1997). Stress, coping, and resilience in children and youth. *Social service review*, 71, 231-256.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200. doi : 10.1080/10705500802222972
- Sood, A., Prasad, K., Schroeder, D., & Varkey, P. (2011). Stress management and resilience training among Department of Medicine faculty: A pilot randomized clinical trial. *Journal of general internal medicine*, 26, 858-861.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5, 1, Article 25338. doi : 10.3402/ejpt.v5.25338
- St-Arnaud, L., Briand, C., Corbière, M., Durant, M-J., Bourbonnais, R., Saint-Jean, M., Pelletier, M., & Kedl, E., (2011). *Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale : Conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien*. Montréal, QC : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Statistique Canada (2010). *Enquête sociale générale - 2010, Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens*. Ottawa, ON : Gouvernement du Canada.
- Statistique Canada. (2013). Échantillonnage non probabiliste. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>.
- Steinhardt, M., & Dolbier, C. (2008). Evaluation of a resilience intervention to enhance coping strategies and protective factors and decrease symptomatology. *Journal of American college health*, 56, 445-453. doi : 10.3200/JACH.56.44.445-454
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6(1), 32-42.
- Tarter, R. E., & Vanyukov, M. (2002). Re-visiting the validity of the construct of resilience. Dans M. D. Glantz, & J. L. Johnson (Éds), *Resilience and development. Longitudinal research in the social and behavior sciences: An interdisciplinary series* (pp. 85-100). Boston, MA : Springer.

- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 205-214. doi : 10.1108/01437730210429070
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1-18. doi : 10.1080/17439760.2013.837499
- Timson, S. (2015). Exploring what clients find helpful in a brief resilience coaching programme: A qualitative study. *Coaching Psychologist*, 11, 81-88.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 87-95. doi : 10.1037/1061-4087.48.2.87
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86, 320-333.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 278-307. doi : 10.1111/joop.12123
- Van Vliet, K. J. (2008). Shame and resilience in adulthood: A grounded theory study. *Journal of Counseling Psychology*, 55, 233-245.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*, 1, 165-178.
- Waite, P. J., & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health*, 33, 178-183.
- Wald, J., Taylor, S., Asmundson, G. J., Jang, K. L., & Stapleton, J. (2006). *Literature review of concepts: Psychological resiliency*. Vancouver, BC : British Columbia University.
- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*, 71, 290-297. doi : 10.1037/0002-9432.71.3.290
- Waugh, C. E., Thompson, R. J., & Gotlib, I. H. (2011). Flexible emotional responsiveness in trait resilience. *Emotion*, 11, 1059-1067.

- Weissberg, R. P., Kumpfer, K. L., & Seligman, M. E. P. (2003). Prevention that works for children and youth: An introduction. *American Psychologist*, 58, 425-432. doi : 10.1037/0003-066X.58.6-7.425
- Werner, E. E., Bierman, J. M., & French, F. E. (1971). *The children of Kauai: A longitudinal study from the prenatal period to age ten*. Honolulu, Hawaii : University of Hawaii Press.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). Vulnerable but invincible: A study of resilient children. Repéré à <http://www.urbanministry.org/wiki/vulnerable-invincible-study-resilient-children>.
- West, L., & Milan, M. (2001). *The reflecting glass: Professional coaching for leadership development*. New York, NY : Springer.
- Winfield, L. F. (1991). Resilience, schooling, and development in African-American youth: A conceptual framework. *Education and Urban Society*, 24, 5-14.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. London, UK : Sage Publications.

**Appendice A**  
Concepts-clés répertoriés par O'Dougherty Wright et al. (2013)

**Table 2.1** Definition and illustration of key concepts

Term	Definition	Examples
Adversity	Disturbances to the function or viability of a system; experiences that threaten adaptation or development	Poverty; homelessness; child maltreatment; political conflict; disaster
Resilience	Positive adaptation in the face of risk or adversity; capacity of a dynamic system to withstand or recover from disturbance	Child from violent family does well in school, has friends, behaves well, and gets along well with the teacher; earthquake survivor recovers to normal function and development
Risk	An elevated probability of an undesirable outcome	The odds of developing schizophrenia are higher in groups of people who have a biological parent with this disorder
Risk factor	A measurable characteristic in a group of individuals or their situation that predicts a negative outcome on a specific outcome criteria	Premature birth; parental divorce; poverty; parental mental illness; child maltreatment
Cumulative risk	Increased risk due to: (a) the presence of multiple risk factors; (b) multiple occurrences of the same risk factor; or (c) the accumulating effects of ongoing adversity	Children in homeless families often have many risk factors for developmental problems, including a single parent who hasn't graduated from high school, a history of poor health care, poor schooling, inadequate nutrition, and exposure to many negative events, such as family or community violence
Vulnerability	Individual (or system) susceptibility to undesirable outcomes; the diathesis in diathesis-stressor models of psychopathology	Anxious children find school transitions more stressful; compromised immune function increases susceptibility to infectious diseases
Proximal risk	Risk factors experienced directly by the child	Witnessing violence; associating with delinquent peers
Distal risk	Risk arising from a child's ecological context but mediated through more proximal processes	High community crime rate; inaccessible health care; recession
Asset, resource, on compensatory or promotive factor	A measurable characteristic in a group of individuals or their situation that predicts a positive or desirable outcome, similarly for low and high levels of risk	Cognitive skills; competent parenting; high social class
Protective factor	A predictor of better outcomes <i>particularly</i> in situations of risk or adversity	Airbags in automobiles; 911 services; neonatal intensive care; health insurance
Cumulative protection	The presence of multiple protective factors in an individual's life	A child in a poor neighborhood has attentive parents, a safe home, supportive kin, a school tutor, and connections to prosocial peers or community organizations
Psychosocial competence	Effectiveness or capabilities in the adaptive use of personal and contextual resources to accomplish age-appropriate developmental tasks	Active engagement of intellectual ability and positive relationships with teachers results in school success
Developmental tasks	Psychosocial milestones or accomplishments expected for people of different ages in a given historical or cultural context, often serving as criteria for judging how well a person is doing in life	Walking; talking; learning to read; developing friendships; following rules; taking care of one's children

**Appendice B**  
Tableau de résultats (Lee & al., 2013)

**TABLE 3**  
**Meta-Analytical Summary of Resilience**

Factor	No. of Studies	N	95% CI		Weighted <i>r</i>	Average <i>z</i>	Q	<i>I</i> <sup>2</sup> %
			LL	UL				
Demographic factors								
Age	6	2,204	.05	.13	.09	4.20*	1.84	0.00
Gender	5	1,868	.03	.21	.12	2.59*	13.57*	70.53
Protective factors								
Life satisfaction	5	2,962	.40	.46	.43	25.79**	3.46	0.00
Optimism	6	2,428	.34	.50	.42	10.71**	15.34*	67.41
Positive affect	3	2,231	.56	.62	.59	34.42**	2.97	32.63
Self-efficacy	3	1,317	.57	.65	.61	27.82**	1.46	0.00
Self-esteem	5	3,916	.44	.66	.55	9.71**	46.63**	91.42
Social support	5	1,140	.29	.53	.41	6.48**	19.05**	79.00
Risk factor								
Anxiety	5	2,868	-.50	-.25	-.38	5.89**	13.45*	70.26
Depression	12	5,022	-.45	-.33	-.39	12.76**	38.28**	71.26
Negative affect	3	2,231	-.31	-.23	-.27	13.19**	1.11	0.00
Perceived stress	8	2,338	-.44	-.28	-.36	9.28**	24.75**	71.72
PTSD	4	1,678	-.44	-.13	-.29	3.63**	33.90**	91.15

*Note.* CI = confidence interval; LL = lower limit; UL = upper limit; Q = test for homogeneity of effect sizes; *I*<sup>2</sup>% = percentage of total variance across studies; PTSD = posttraumatic stress disorder.

\**p* < .01. \*\**p* < .001.

### **Appendice C**

Liste de croyances irrationnelles (Ellis & Harper, 1975)



1. Vous devez obtenir l'approbation ou l'amour de tous les gens qui comptent pour vous.
2. Vous devez vous montrer tout à fait compétent, apte et capable de réussir. Vous devez à tout le moins avoir des aptitudes ou du talent dans quelconque domaine d'importance.
3. Lorsque les gens se conduisent d'une manière détestable ou injuste, vous devez les blâmer et les condamner.
4. Vous devez percevoir les choses comme étant épouvantables, terribles, horribles et catastrophiques lorsque vous éprouvez de grandes frustrations, ou lorsqu'on vous traite injustement ou qu'on vous rejette.
5. Vous avez peu de capacité pour commander à vos propres sentiments ou pour les changer.
6. Vous devez nourrir des inquiétudes ou vous rendre anxieux à propos de quelque chose qui semble dangereux ou effrayant.
7. Il vous est plus facile d'esquiver les responsabilités et les nombreuses difficultés de la vie que de vous imposer des formes de disciplines personnelles plus gratifiantes.
8. Votre passé demeure d'une importance primordiale et que, puisqu'un quelconque événement a déjà eu une influence considérable dans votre vie, il doit continuer à déterminer vos sentiments et votre comportement aujourd'hui
9. Les gens et les choses devraient s'avérer meilleurs qu'ils sont. Il est affreux et horrible de ne pas réussir à trouver des solutions satisfaisantes aux dures réalités de la vie.
10. Vous pouvez atteindre au plus grand bonheur qui soit par la paresse, l'inaction ou en vous donnant du bon temps d'une manière passive et sans vous engager.

## **Appendice D**

Protocole d'entente entre Émilie Yergeau et le directeur du Développement et Santé  
organisationnelle de l'UdS

PROJET DE RECHERCHE  
PROTOCOLE D'ENTENTE

ENTRE

ÉMILIE YERGEAU  
Université de Sherbrooke  
2500 Boulevard Université  
Sherbrooke, Québec  
J1K 2R1

ET

Luc Sauvé  
Directeur du développement et santé organisationnelle  
Université de Sherbrooke  
2500, boulevard de l'Université  
Sherbrooke (Québec)  
J1K 2R1

### **Le projet en bref**

La résilience individuelle auprès des employés connaît un essor important au cours de la dernière décennie, comme un outil permettant de faire face au nombreux défis rencontrés quotidiennement. En ce sens, la résilience réfère à un processus d'adaptation positive suite à des événements stressants. Bien que la résilience serait le résultat de l'individu, de l'environnement et de l'évènement, un angle d'intervention préventif est d'outiller l'individu avec des facteurs de protection. Pour outiller l'individu avec des facteurs de protection clés, c'est la méthode du coaching qui est empruntée dans la présente recherche.

### **Objectif**

Recruter 6 à 8 participants qui prendront part à l'ensemble de la démarche de coaching soit six rencontres d'environ 1h30 ainsi que deux collectes de données.

### **Échéancier**

Suite à l'approbation du projet par le comité d'éthique et de la recherche de la faculté des Lettres et Sciences humaines de l'Université de Sherbrooke, la phase de recrutement sera amorcée. Le partenariat sera en vigueur tant que l'ensemble des démarches de coaching ne sera pas terminé.

Émilie s'engage à :

- Développer et dispenser la démarche de coaching auprès de 6 à 8 employés;
- Assurer l'anonymat des individus prenant part la démarche et fournir des locaux confidentiels;
- Respecter le droit de retrait des participants;
- Référer les coachés au Programme d'aide aux employés de l'Université de Sherbrooke si nécessaire;
- Remettre au partenaire un rapport général de l'intervention.

Le partenaire s'engage à :

- Lancer le recrutement via un courriel à tous les candidats potentiels;
- Effectuer une relance, si nécessaire, 1 mois plus tard;
- Respecter l'anonymat des individus qui participent.

Cette entente est valide du 1<sup>er</sup> septembre 2016 1<sup>er</sup> juillet 2017 ou jusqu'à ce que l'ensemble des démarches de coaching soit terminé.

Signé à Sherbrooke , ce      <sup>e</sup> jour de août 2016.

---

Luc Sauvé  
Directeur développement organisationnel

---

Émilie Yergeau  
Doctorante en psychologie organisationnelle  
Université de Sherbrooke

## **Appendice E**

Courriel de recrutement

Co-écrit par le directeur du Développement et Santé organisationnelle de l'UdS et  
Émilie Yergeau

**Objet :** Votre participation à une étude sur le développement, par le coaching, de la résilience individuelle en contexte de gestion

Chère et cher collègue,

L'Université et le Service des ressources humaines sont soucieux du bien-être de leur personnel-cadre et sont heureux de s'associer au projet de recherche d'une doctorante en psychologie organisationnelle qui poursuit des objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail du personnel d'encadrement et de gestion.

Émilie Yergeau est étudiante au doctorat en psychologie organisationnelle ici à l'Université de Sherbrooke et elle vous offre aujourd'hui l'opportunité de participer à un projet de recherche qui se démarque par son sujet et son approche. Il s'agit d'une démarche de coaching ayant pour objectif le développement de votre résilience!

Vous pourriez être l'un des participants à une démarche de coaching de cinq séances d'une heure à une heure trente pendant lesquelles vous aborderez un facteur de protection qui contribue à la résilience. En quelques mots « qu'est-ce que la résilience? » C'est un processus d'adaptation positive dans un contexte d'adversité, une tendance à se ressaisir après des événements stressants. En plus de la démarche de coaching, vous serez amené à témoigner de votre expérience par deux entretiens individuels, soit avant le début de la démarche et à la fin de celle-ci. Le processus au complet, à raison d'une rencontre aux 2 semaines, prendra environ 3 mois. Les conditions d'admissibilité du projet de recherche sont d'être dans votre poste depuis au moins six mois et ne pas être en démarche de coaching actuellement.

Cette démarche est totalement confidentielle c'est pourquoi vous êtes invités à manifester votre intérêt directement à Émilie Yergeau. Elle pourra vous fournir de plus amples informations, répondre à vos questions et valider votre participation. Le nombre de places est limité! Les rencontres auront lieu à l'Université dans un endroit confidentiel et l'horaire sera déterminé en fonction de vos agendas respectifs.

Votre participation est très précieuse pour la réussite du projet d'Émilie! Non seulement contribuerez-vous à l'avancement des connaissances pratiques dans le domaine du coaching, mais vous aurez l'occasion de vivre l'expérience d'une démarche de coaching rigoureuse ayant comme objectif le développement de votre résilience. Il s'agit d'une belle opportunité que je vous invite à saisir.

Si vous êtes intéressé à participer à cette étude, veuillez contacter Émilie à l'adresse suivante :

[emilie.yergeau@usherbrooke.ca](mailto:emilie.yergeau@usherbrooke.ca).

En vous remerciant grandement,

Luc Sauvé

**Appendice F**  
Canevas d'entrevue téléphonique

## **Entretien téléphonique**

### Objectif :

- Valider l'admissibilité au projet avec les critères d'inclusion préétablis
- Partager plus d'information sur la démarche et répondre aux questions du participant
- Vérifier la disponibilité de l'individu pour toute la durée du projet
- Valider l'intérêt à participer suite aux explications fournies

### Vérification des critères d'inclusion :

- Être un gestionnaire de premier niveau
- Être âgé de 18 ans et plus
- Être dans le poste depuis au moins 6 mois

### Vérification des critères d'exclusion :

- Être actuellement engagé dans une démarche de coaching
- Être présentement en arrêt de travail
- Ne pas être disponible pour l'ensemble de la démarche (les trois prochains mois)

### Information à transmettre :

- Démarche prévue sur 10 semaines à raison d'une rencontre aux 2 semaines;
- Rencontre dans un local confidentiel au CIPUS, à moins d'indications contraires;
- Démarche confidentielle;
- Des rencontres de 60 à 90 minutes aux deux semaines pour un total de 5 rencontres;
- Deux collectes de données;
- Coaching axé sur le processus d'évaluation cognitif réaliste (explications)



## **Appendice G**

Questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle

## Questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle

**Nom :**

**Prénom :**

**Sexe :** F    M

**Âge :**

**Ville de résidence :**

**Téléphone :**    résidence

travail

**Courriel :**

**Statut civil :**    célibataire

conjoint de fait

marié

divorcé

**Citoyenneté :**    canadien

immigrant reçu

autre :

**Langue maternelle :**    français

anglais

espagnol

autre :

**Métier ou profession :**

**Poste occupé au sein de l'organisation :**

**En poste depuis:**

**Nombre d'employés :**

**S'agit-il d'un premier poste de gestion?**    oui

non

**Poste occupé précédemment :**

**Plus haut diplôme obtenu :**

aucun diplôme

certificat

primaire

majeure

secondaire professionnel

mineur

secondaire général

baccalauréat

attestation d'études collégiales

maîtrise

diplôme d'études collégiales

doctorat

micro-certificat

post-doctorat

## **Appendice H**

Canevas d'entrevue semi-structurée préintervention

## **Canevas d'entrevue Préintervention**

### **Introduction**

1. Présentation du déroulement de l'entrevue
2. Parlez-moi de votre travail... Vous êtes dans le poste depuis combien de temps?
  - a. Est-ce votre première expérience en tant que gestionnaire?
  - b. Vous supervisez une équipe de combien de personnes?
3. Vous supervisez une équipe de X personnes... Qu'est-ce que vous appréciez de votre rôle de gestionnaire?
  - a. En contrepartie, quels sont les plus grands défis que vous rencontrez?

### **Facteur de protection au centre de la démarche (processus d'évaluation cognitif)**

#### **Présentation du modèle ABC**

4. Pensez à une situation difficile/stressante que vous avez vécue au travail dernièrement...(A)
  - a. De quand date-t-elle?
  - b. Pouvez-vous me la décrire ?
  - c. Quelle était l'intensité du stress de cette situation, sur une échelle de 1 à 10?
  - d. Si on explore, dans un premier temps, comment cet événement vous a fait sentir... Mis à part le stress, quelles autres émotions cet événement a-t-il suscitées? (émotions) (C1).
    - i. Par exemple, avez-vous ressenti de la frustration, de la déception, de l'inquiétude, de la colère, de l'angoisse, de la tristesse, de l'agressivité, de la tension...
    - ii. Combien de temps environ êtes-vous resté dans cet état d'esprit là?
  - e. Si on explore, dans un troisième temps, le comportement qui en a résulté, en d'autres mots, comment vous avez réagi à cette situation? (comportements / actions)
    - i. Actions immédiates (tout de suite après l'évènement ou dans la même journée)
    - ii. Actions ultérieures (quelques jours / semaines plus tard)
    - iii. Diriez-vous que la situation est rétablie maintenant?



- f. Dans un deuxième temps, je vous invite à essayer de vous rappeler quel genre de discours intérieur vous aviez suite à l'évènement? Vous rappelez-vous des paroles que vous vous êtes dites à vous-même lorsque cet évènement est arrivé? **(B)**
5. Par rapport à ce discours intérieur... Ces phrases intérieures qu'on se répète sont quasi-automatiques, c'est pourquoi il peut être difficile a posteriori de s'en rappeler. Si on fait l'exercice ensemble, êtes-vous en mesure d'identifier certaines phrases typiques qui vous traversent l'esprit quand vous rencontrez une situation stressante?

### **Compréhension et auto-évaluation de la résilience**

6. Pour vous, qu'est-ce que représente la résilience?
7. Selon votre perspective individuelle, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant 100% résilient), quel est votre niveau de résilience et expliquer brièvement votre choix
8. Selon la définition proposée, toujours sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le score le plus élevé, quel est votre niveau de résilience et expliquer brièvement votre choix?

### **Motivation**

9. Qu'est-ce qui vous vous motive à participer à cette démarche de coaching?
10. Quelles sont vos attentes par rapport à la démarche?
  - a. Avez-vous vécu d'autres expériences d'accompagnement individuel, que ce soit du coaching, du mentorat ou un accompagnement moins formel?
  - b. Comment avez-vous trouvé ces expériences (en termes de satisfaction / développement)?

### **Terminaison**

- a) Remerciements

**Appendice I**  
Canevas d'entrevue semi-structurée postintervention

## **Entrevue semi-dirigée**

### **Cueillette de données T2**

#### **Introduction**

- Mise en contexte de la cueillette de données
- Passation de l'outil quantitatif
- CONFIDENTIALITÉ

#### **Présentation du déroulement de l'entrevue**

##### **1. Introduction**

- a. Expliquez-moi, brièvement, votre intérêt initial à participer à la démarche de coaching...
- b. De façon générale quelle est votre appréciation de votre participation à la démarche de coaching?

##### **2. Processus d'évaluation cognitif**

- a. Avez-vous l'impression que quelque chose a changé dans votre façon d'aborder les événements stressants au travail depuis le début de la démarche de coaching?
  - i. Si oui, à quoi attribuez-vous ce changement?
  - ii. Sinon, pour quelles raisons croyez-vous que rien n'a changé?
- b. Au quotidien, quelle utilisation faites-vous de l'outil principal avec lequel vous avez travaillé durant la démarche, c'est-à-dire la grille ABCDE? (Grille sur table)
- c. Quand vous l'utilisez, quel effet l'utilisation de la grille ABCDE a sur la gestion que vous faites des situations stressantes rencontrées?
- d. Êtes-vous satisfait de l'utilisation que vous faites de la grille ABCDE?
  - i. Qu'est-ce qui explique que vous ne l'utilisez pas d'une manière qui vous semble optimale?
  - ii. Quelle partie de la grille trouvez-vous la plus facile à appliquer?
  - iii. Quelle partie de la grille trouvez-vous la plus difficile à appliquer?
  - iv. Sentez-vous que vous êtes bien outillé pour continuer à utiliser l'outil et développer votre habileté à l'appliquer?
    1. Si non, qu'est-ce qui aurait pu vous aider?
  - v. Comment décririez-vous le lien entre votre discours intérieur et les émotions ressenties lorsque vous êtes confronté à une situation stressante?

- vi. De quelle manière votre participation à la démarche de coaching a eu un effet sur votre discours intérieur?
- e. À travers l'ensemble de la démarche de coaching, vous avez été amené à identifier, nommer et *challenger* votre discours intérieur. Vous sentez-vous plus outillé à identifier votre discours intérieur et, le cas échéant, à le remettre en question?
  - i. Si oui, est-ce que ça a un impact sur votre façon de réagir aux situations rencontrées?
    - 2. Pouvez-vous me donner un exemple d'un discours intérieur que vous avez challengé?
- f. En cultivant l'habitude de confronter vos croyances irréalistes, quel est l'effet sur la fréquence des situations rencontrées jugées stressantes?
  - i. De quelle façon confronter vos croyances influence les prochains événements stressants rencontrés? En d'autres mots, en pratiquant cette habileté de *challenger* son discours intérieur, avez-vous l'impression d'apprendre et de devenir plus outillé pour faire face aux prochaines situations?

### 3. Auto-évaluation de leur processus de résilience

- a. Selon cette définition, sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de résilience actuellement et pourquoi?
  - i. Avez-vous l'impression que la note que vous vous attribuez a évolué depuis la première rencontre de coaching il y a quelques mois?
  - ii. Si oui /non, de quelle façon vous expliquez-vous ce changement?
  - iii. Avez-vous l'impression que la démarche de coaching a eu un effet sur la note que vous vous attribuez aujourd'hui?
- b. De quelle façon cette évolution de votre résilience se traduit-elle dans votre quotidien?

### 4. La démarche de coaching (contenu / faisabilité)

- a. De façon générale, que retirez-vous de votre participation à la démarche de coaching?
  - iv. Quel est votre plus grand apprentissage réalisé au cours de la démarche de coaching?
- b. De quelle façon la démarche de coaching vous a été utile?





- v. De quelle façon la démarche de coaching vous sera utile pour la suite?
- vi. Croyez-vous que les changements notés vont vous servir à moyen terme? (C'est-à-dire dans les prochains mois?)
- c. Quels sont les éléments qui vous ont été le plus utiles dans la démarche de coaching?
  - i. Y a-t-il une séance qui a été plus utile qu'une autre ?
  - ii. Est-ce qu'il y a eu un « déclic » pour vous à un moment dans la démarche de coaching? Si oui, à quoi l'attribuez-vous?
  - iii. Quels éléments avez-vous trouvés le moins utiles ?
- d. Quelles sont vos impressions en termes de :
  - i. Longueur de la démarche (5 rencontres)
  - ii. Rythme de la démarche (moyenne d'une rencontre aux deux semaines)
  - iii. Longueur des rencontres (60 à 90 minutes)
- e. Si vous pouviez améliorer quelque chose à la démarche de coaching, qu'est-ce que ce serait?
- f. Qu'est-ce que vous retiendrez de votre participation à cette démarche de coaching?
- g. Souhaitez-vous partager autre chose par rapport à la démarche de coaching sur lesquelles vous n'avez pas été questionné aujourd'hui? (impressions, appréciation, pistes d'amélioration, etc.)

### **Terminaison**

- Remerciements

**Appendice J**  
Formulaire d'information et de consentement



## **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche portant sur une démarche de coaching orientée sur le développement de la résilience individuelle. Le présent document a pour objectif de vous renseigner sur les modalités du projet de recherche. Vous pourrez consentir à participer à cette recherche en apposant votre signature à l'endroit approprié à la fin du présent formulaire. Pour vos dossiers, vous pourrez aussi conserver une copie complète et signée du formulaire.

### **Titre du projet**

Compréhension du développement d'un processus d'évaluation cognitif réaliste au développement de la résilience par une démarche de coaching rationnel auprès de gestionnaires : une étude de cas multiple

### **Personnes responsables du projet**

Émilie Yergeau, doctorante en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke, réalise cette recherche dans le cadre sa formation doctorale. Philippe Longpré, psychologue et professeure adjoint au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke ainsi que Pasquale Roberge, professeur adjointe au département de médecine familiale également de l'Université de Sherbrooke, agissent à titre de codirecteurs de recherche et responsables du projet. Pour toutes informations supplémentaires ou problématiques reliées au projet de recherche, vous pouvez joindre un des membres de l'équipe de recherche aux coordonnées suivantes :

Émilie Yergeau      Courriel : [emilie.yergeau@usherbrooke.ca](mailto:emilie.yergeau@usherbrooke.ca)

Philippe Longpré :    Tél. : 819 821-8000, poste 66530  
Courriel : [philippe.longpre@usherbrooke.ca](mailto:philippe.longpre@usherbrooke.ca)

Pasquale Roberge :    Tél : 819 346-1110 poste 73814  
Courriel : [pasquale.roberge@usherbrooke.ca](mailto:pasquale.roberge@usherbrooke.ca)

### **Objectifs du projet**

Le projet de recherche a comme objectif de s'intéresser aux effets d'une démarche de coaching axée sur le processus d'évaluation cognitif sur la résilience de l'individu qui participe au coaching.

### **Nature de la participation**

Dans un premier temps, votre participation sera requise pour compléter deux cueilletes de données soit une au début du projet et une à la fin de celui-ci. Celle au début de la démarche sera réalisée par la chercheuse principale tandis que la dernière sera réalisée par un professionnel de recherche. La première collecte de donnée sera constituée d'un questionnaire sociodémographique et sur la situation professionnelle et d'un questionnaire sur la résilience individuelle qui prendront un total de 5 minutes à compléter. Par la suite, nous réaliserons un entretien d'environ trente minutes pour explorer votre résilience individuelle sous l'angle du facteur de protection retenu dans le cadre de la démarche de coaching. Un enregistrement audio sera réalisé de cet entretien. Entre les deux cueilletes de données, vous participerez à cinq séances de coaching d'une heure à une heure trente au rythme approximatif d'une rencontre aux deux semaines. Les rencontres auront lieu, à moins d'une entente contraire, dans un local confidentiel au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, et ce, en fonction de vos disponibilités. À l'issue de la démarche de coaching, une deuxième collecte de données sera effectuée par un professionnel de recherche, incluant le même questionnaire sur la résilience ainsi qu'un deuxième entretien d'environ une heure pour explorer les effets de la démarche de coaching sur votre résilience.

### **Critères d'admissibilité**

- Être âgé de 18 ans et plus et dans un poste de gestion depuis au moins six mois;
- Ne pas être en arrêt de travail;
- Ne pas prévoir quitter l'organisation dans les six prochains mois;
- Ne pas être actuellement en démarche de coaching;
- Accepter que les entrevues de collecte de données soient enregistrées.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

En plus de contribuer à l'avancement des connaissances entourant le coaching et le développement de la résilience en milieu de travail, votre participation à ce projet de recherche vous permettra d'avoir un accompagnement individuel axé sur le processus d'évaluation cognitif par l'entremise des séances de coaching.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Peu de risques sont associés à votre participation à cette démarche. La participation à ce projet nécessite du temps : 7,5 heures de coaching, quelques moments de réflexion entre chacune des séances, ainsi qu'environ 3h pour compléter les deux cueilletes de données. Dans les risques potentiels, vous pourriez vivre un inconfort à un moment ou un autre de la démarche de coaching en partageant les défis, voire les difficultés rencontrées au quotidien dans votre rôle. Les questions qui vous seront posées dans la démarche de coaching visent à favoriser l'introspection, les prises de conscience et le



développement. En ce sens, vous pourriez être amené à réfléchir à certains éléments avec lesquels vous êtes moins familier de votre personne et donc vous sortir, à certains moments, de votre zone de confort. Advenant qu'une telle situation se présente, et que vous ressentez le besoin d'en discuter davantage, vous pourrez contacter les responsables du projet. Vous serez référé aux ressources appropriées au besoin, c'est-à-dire le programme d'aide au personnel de l'Université de Sherbrooke aux coordonnées suivantes :

1 866 457-9560

Finalement, il vous sera possible, en tout temps, de prendre une pause durant les séances de coaching ou de demander à changer de sujet.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ☐ Non ☐

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision ultérieurement.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront confidentiels. Tous les enregistrements seront transférés dans un dossier et protégés par mot de passe en tout temps. Les notes prises à la main seront confinées dans un dossier et gardées sous clé en tout temps. Lorsqu'analysées, les données seront codées et votre nom sera changé pour un code. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans suivant la publication des articles en respect des exigences de certaines revues scientifiques.

Les résultats de ce projet de recherche seront traités dans le cadre de la thèse de doctorat et pourraient être publiés dans des revues scientifiques et diffusés dans des communications scientifiques. Ces publications comprendront des données tirées de l'ensemble des démarches de coaching et en aucun cas il ne sera possible de vous identifier.

### **Enregistrement audio**



Les entretiens de collecte de données seront enregistrés. Ces enregistrements audio seront retranscrits en totalité. Lors de leur retranscription, un code sera associé aux propos et votre nom ne figurera sur aucun document.

Encerclez votre réponse :

*Oui*

*Non*

Initiales :

**Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportées au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Si vous souhaitez discuter d'un problème éthique lié au déroulement du projet et à votre participation, vous pouvez contacter les responsables du projet de recherche ou le président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, M. Olivier Laverdière, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: [cerlsh@USherbrooke.ca](mailto:cerlsh@USherbrooke.ca).

**Consentement libre et éclairé**

Je, (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant :

Fait à , le 201

**Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, chercheure principale de l'étude, déclare mes directeurs de recherche et moi-même responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheure principale de l'étude :

**Appendice K**  
Protocole d'intervention synthèse

	Séance 1	Séance 2	Séance 3	Séance 4	Séance 5
Étapes	Introduction	Déroulement de la démarche de coaching			Terminaison
Lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion sur la résilience</li> <li>• Réfléchir et discuter d'un modèle de résilience dans l'entourage</li> <li>• Introduction du modèle « ABCDE »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle « ABCDE »</li> <li>• Mettre à l'épreuve ses croyances et son discours intérieur à partir d'exemples recueillis par les participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter des divers pièges de la pensée et des 4 types de croyances irréalistes et approfondir ses propres défis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se questionner sur les croyances utiles et créer des croyances alternatives (le D du modèle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan des apprentissages et éléments significatifs pour le coaché</li> <li>• Clôture de la démarche par des questions de réflexion</li> </ul>



**Appendice L**  
Arborescence de codes pour l'analyse thématique

- Processus d'évaluation cognitif
  - Nature, fréquence et intensité du stresser (A)
  - Conséquences émotives (émotions) et conséquences comportementales (C)
  - Discours intérieur (B)
- Évolution du processus d'évaluation cognitif du participant
  - Adhésion au modèle – Utilité perçu par le participant
  - Utilisation de l'outil
  - Intégration de l'outil
- Résilience
  - Perception du participant de sa résilience
  - Évolution de la perception du participant de sa résilience
  - Fréquence de disruption
  - Effet de la résilience sur le quotidien
  - Nature de la réintégration (output du processus)
- Intervention (démarche de coaching)
  - Intérêt / Attentes envers la démarche
  - Effet de l'utilisation du modèle
  - Changement observé sur le discours intérieur
  - Choix méthodologique (durée, fréquence, longueur)
  - Changement le plus significatif
  - Propositions d'amélioration
  - Appréciation de la démarche